GESTÃO DO FUTEBOL PROFISSIONAL NO RIO AVE F.C., FUTEBOL SDUQ LDA. - ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE

Relatório de Estágio Profissionalizante apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, referente ao curso do 2º ciclo (Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, na versão da sua quarta alteração pelo Decreto-Lei n.º 63/2016, de 13 de setembro, que o republica).

Supervisor Local: Dr. Miguel Ribeiro

Orientadora: Prof.ª Doutora Maria José Carvalho

João Pedro Santos Silva

Porto, setembro de 2017

Ficha de Catalogação

Silva, J.P.S. (2017). Gestão do Futebol Profissional no Rio Ave F.C., Futebol SDUQ Lda. Porto: Silva, J.P.S. Relatório de Estágio Profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: FUTEBOL PROFISSIONAL; SOCIEDADES DESPORTIVAS; GESTÃO DO DESPORTO; COMPETIÇÕES PROFISSIONAIS; AGENTES DESPORTIVOS.

AGRADECIMENTOS

Primordialmente gostaria de referir que a ordem dos agradecimentos que será colocada não é em nada relevante e não tem qualquer tipo de significado. Todas as pessoas mencionadas tiveram um papel extremamente importante na realização do trabalho.

À Professora Maria José Carvalho, pelos seus conselhos e orientação pois sempre me disse aquilo que eu precisava de ouvir, sem rodeios. Pela sua exigência que me obriga sempre a dar o melhor de mim.

A todos os outros professores que durante este longo percurso me transmitiram os conhecimentos e me ajudaram a evoluir para a pessoa que hoje sou.

À Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, que me proporcionou todas as condições necessárias para a conclusão dos meus estudos.

Ao Rio Ave Futebol Clube - Futebol SDUQ, Lda. na pessoa do Dr. Miguel Ribeiro que me deu a oportunidade única de realizar o estágio profissionalizante na sua estrutura.

Ao Gualter Pires, que me recebeu de uma forma extraordinária e me transmitiu conhecimento, pela confiança e amizade demonstrada.

A todo o plantel profissional, equipa técnica e *staff* do Rio Ave da época 2016/17 que desde cedo me receberam como um deles.

Ao Professor Rui Pacheco por todas as experiências transmitidas e por todas as conversas que tivemos. Também pela paciência e compreensão nos momentos mais difíceis ao longo do estágio.

Aos meus colegas de faculdade que me acompanharam desde o inicio e com os quais partilhei muitas experiências.

Aos meus amigos que estão sempre presentes e desde o inicio do percurso me demonstraram o apoio e sempre acreditaram no meu valor. Também por todos os momentos de partilha, descontração e amizade que passei com eles.

À minha Mãe que apesar de não ser de muitas palavras sei que sempre confiou em mim e sempre me ajudou quando mais precisei.

Ao meu Pai pelo acompanhamento constante e pela procura incessante em saber todos os dias qual o ponto de situação do trabalho. Este fator obrigava-me a acelerar o processo para não dizer o mesmo todos os dias.

À minha irmã e ao meu cunhado pela tranquilidade transmitida em momentos de maior stress ao longo do último ano.

À minha restante família que sempre me apoiou e sei que estou sempre presente nos seus pensamentos.

À família da minha namorada que sempre se preocupou e me ajudou naquilo que necessitei.

À minha namorada pois sem ela nada era igual. Sem todo o seu amor, confiança, amizade, paciência, compreensão e partilha nada disto seria possível.

A todos que de uma maneira ou de outra contribuíram para a concretização deste sonho e que não foram mencionados.

Índice

Índice de Imagens

Índice de Quadros

Índice de Gráficos

Índice de Anexos

Resumo

O presente Relatório de Estágio é o resultado do estágio profissionalizante realizado no âmbito do 2º ano, do 2º ciclo de estudos em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto e que decorreu na entidade Rio Ave Futebol Clube - Futebol SDUQ, Lda. entre janeiro e julho de 2017.

Durante o período referido o estágio em causa permitiu-nos vivenciar a gestão de tudo relacionado com a participação em duas competições reconhecidas como profissionais, sendo a principal o campeonato nacional da 1ª divisão - Liga NOS - e ainda a taça da liga - denominada de Taça CTT.

A oportunidade foi fruto dos contactos institucionais entre a Direção do 2º ciclo em Gestão Desportiva da FADEUP e a SDUQ em causa, designadamente entre a Prof.ª Doutora Maria José Carvalho e o Dr. Miguel Ribeiro - diretor geral do Rio Ave. A partir do momento em que se tornou possível a efetividade do estágio dependeu de mim agarrar a oportunidade, trabalhar muito e mostrar o meu valor.

Ao longo do percurso que fui enfrentando no estágio, consegui adquirir vários conhecimentos e competências, que me possibilitam estar mais preparado a enfrentar o mercado de trabalho. Desde logo permitiu-me perceber a organização e funcionamento da estrutura de uma sociedade desportiva com a dimensão do Rio Ave e diferenciados aspetos relacionados com a Gestão do Desporto, fundamental para o sucesso no futebol profissional.

Após o término do estágio e da elaboração deste relatório, fiquei ainda mais convicto da importância que cada vez mais é atribuída à Gestão do Desporto para o bom funcionamento de estruturas desportivas profissionais.

PALAVRAS-CHAVE: FUTEBOL PROFISSIONAL; SOCIEDADES DESPORTIVAS; GESTÃO DO DESPORTO; COMPETIÇÕES PROFISSIONAIS; AGENTES DESPORTIVOS.

Abstract

This Internship Report is the result of the internship held during the 2nd year of the 2nd cycle of studies in Sports Management of the University of Porto's Sports Faculty, which took place at the Rio Ave Futebol Clube - Futebol SDUQ, Lda. and July 2017.

During the mentioned period, it was in accordance with the participation in two competitions recognized as professionals, being the main the national champion of the 1st division - League NOS - and the league cup - denominated Cup CTT.

The opportunity was the result of institutional contacts between the Management of the 2nd cycle in Sports Management of FADEUP and the SDUQ in question, namely between Prof. Maria José Carvalho and Dr. Miguel Ribeiro - general director of Rio Ave. From the when it became possible the effectiveness of the internship depended on me seizing the opportunity, working hard and showing my worth.

Over the time that I went through the internship I was able to acquire several knowledge and skills that allow me to be more prepared to face the labor market. From the outset it allowed me to perceive the organization and functioning of a structure of a sports society with the size of Rio Ave.

After the end of the internship and the preparation of this same report, it was possible to see the importance that is increasingly attributed to Sports Management for the proper functioning of professional structures in the world of football.

KEYWORDS: PROFESSIONAL FOOTBALL; SPORTS SOCIETY; SPORTS MANAGEMENT; PROFESSIOANL COMPETITIONS; SPORT'S AGENTS

Abreviaturas

€	Euros
a.C.	Antes de Cristo
ADOP	Autoridade Antidopagem de Portugal
AFP	Associação de Futebol do Porto
AJEFHG	Associação Juvenil Escola de Futebol Hernâni Gonçalves
APEF	Associação Portuguesa de Escolas de Futebol
AR	Autorização de Residência
CMVC	Câmara Municipal de Vila do Conde
COI	Comité Olímpico Internacional
CTT	Correios de Portugal, SA
d.C.	Depois de Cristo
F.C.	Futebol Clube
FA	*Football Association*
FADEUP	Faculdade de Desporto da Universidade do Porto
FIFA	*Fédération Internationale de Football Association*
FPF	Federação Portuguesa de Futebol
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IRS	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares
JO	Jogos Olímpicos
LBAFD	Lei de Bases da Atividade Física e Desporto
LBSD	Lei de Bases do Sistema Desportivo
Lda.	Limitada

LPFP	Liga Portuguesa de Futebol Profissional
OLA	Oficial de Ligação aos Adeptos
RAFC	Rio Ave Futebol Clube
SAD	Sociedade Anónima Desportiva
SDUQ	Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
TAD	Tribunal Arbitral do Desporto
TJUE	Tribunal de Justiça da União Europeia
UEFA	*Union of European Football Associations*
UPF	União Portuguesa de Futebol
UPF	União Portuguesa de Futebol

Introdução

O Desporto, em termos gerais, tem vindo a registar uma evolução constante e inúmeras adaptações acompanhando o desenvolvimento social da generalidade dos países a nível mundial.

Fruto desta constante evolução surge cada vez mais a necessidade de o Desporto, como qualquer outra atividade humana, ser gerido de acordo com determinados critérios que na prática poderão ditar o sucesso da atividade (Pires, 2007, p. 113).

Já dizia Drucker (cit. por Maciariello, 2010, p.25), que a gestão terá mais a ver com uma prática do que com uma ciência ou profissão, e por isso que o seu teste decisivo é o desempenho.

Revendo-me muito nas palavras de Drucker, começo desde logo por justificar a partir deste pensamtento, a minha opção pela realização de um estágio profissionalizante e não por dissertação ou projeto.

Para mim o conhecimento de nada vale se não se souber colocá-lo em prática para a concretização de objetivos. Nesse sentido decidi que o melhor para a minha formação, e para um concluir do 2º ano, do 2º ciclo de forma completamente integral, seria que o fizesse através da realização do estágio profissionalizante e da elaboração do respetivo relatório.

Desta forma consegui juntar a busca pelo conhecimento - através da própria elaboração do relatório e com a revisão de literatura - com a experiência - podendo colocar em prática todo o conhecimento que fui adquirindo ao longo dos anos, mais particularmente na licenciatura e no primeiro ano do mestrado.

O Desporto Profissional tem vindo a assumir, em Portugal, cada vez mais um papel extremamente preponderante e dominador no panorama desportivo do nosso país. Deste modo, é também necessário que haja pessoas competentes que consigam gerir da melhor forma o Desporto Profissional. Consequentemente, vai-se verificando um aumento de profissionais da Gestão

do Desporto a dedicar-se à investigação e aplicação de estudos nas várias vertentes.

A elaboração deste relatório foi feita com base no estágio profissionalizante, realizado no âmbito do 2º ciclo, do 2º ano dos estudos em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, e que contou com a orientação da Profª Doutora Maria José Carvalho.

O relatório tem como objetivo a descrição profunda e detalhada das atividades realizadas na instituição que me recebeu, sendo complementada com alguma base teórica, indo assim de encontro ao que foi referido anteriormente relativamente ao conhecimento/ experiência. Contudo, foi igualmente fundamental, finalizada a caracterização detalhada das atividades, preceder a uma reflexão crítica acerca de todo o processo de estágio, assim como a conclusão do mesmo.

O estágio profissionalizante teve lugar na estrutura de futebol profissional de uma sociedade desportiva, mais propriamente o Rio Ave Futebol Clube - Futebol SDUQ, Lda., que na altura competia na principal competição do futebol profissional em Portugal - a Liga NOS, correspondente à 1ª Divisão nacional. O estágio teve a supervisão local do Dr. Miguel Ribeiro (Diretor Geral da sociedade).

O meu principal foco ao longo do estágio seria perceber o funcionamento de uma estrutura de futebol profissional de uma forma absoluta. Para isso, foi necessário primeiro de tudo perceber de que forma está organizada uma estrutura desta dimensão (principalmente a nível dos recursos humanos e departamentos existentes). Depois de estar enquadrado nessa situação, estaria na altura de perceber o funcionamento de cada um dos seus componentes, tentando averiguar desta forma em qual é que as minhas capacidades poderiam ser mais úteis para a sociedade.

Foi necessário perceber também, quais as necessidades de um clube para se ir mantendo ao longo dos anos ao nível do Rio Ave, compreendendo também a sua história e o seu passado mais recente.

Com essa finalidade, é feita uma pequena apresentação da entidade que me recebeu para estagiar.

Estando o Rio Ave envolvido no futebol profissional há longos anos, foi atravessando várias mudanças na legislação portuguesa relativamente às competições profissionais. Este fator levou-me também a tentar perceber de que forma a legislação portuguesa se foi alterando e adaptando à realidade do Desporto, estudando assim os vários Decretos-Lei que foram sendo publicados ao longo dos anos e tentando compreender de que forma é que os agentes desportivos - sejam eles jogadores, treinadores ou dirigentes - e as organizações desportivas foram sendo afetados com as alterações legislativas a que foram sujeitos.

Posto isto, o relatório trata primeiro de fazer uma pequena introdução ao e uma posterior caracterização da entidade onde é feita a separação entre o clube e a SDUQ. Após a caracterização da entidade, trata de fazer um enquadramento teórico que vai do geral para o particular, começando por se referir à história do desporto em geral, passando para o futebol e finalmente para o futebol profissional. Relativamente a este último, serão também analisados todos os componentes que fazem parte da sua estrutura.

Será feita uma descrição exaustiva das atividades que por lá realizei, naquela que se poderá considerar o elemento de maior relevância deste Relatório de Estágio. Seguindo-se de uma reflexão crítica relacionada com atividades e finalmente a sua conclusão.

Finalizamos com síntese publicável, como exigido para estes relatórios.

1. Enquadramento Biográfico

1.1. Pequeno Resumo Biográfico

O desporto desde sempre esteve presente na minha vida. Inicialmente de uma forma apenas lúdica, mas sempre evoluindo ocupando agora 90% do meu dia-a-dia. Quando digo que o desporto está desde sempre presente na minha vida não o faço em exagero, pois para comprovar tal facto, posso afirmar que o meu primeiro presente logo à nascença foram umas pequenas chuteiras (mais pequenas do que o tamanho da palma minha mão atualmente) oferecidas por um tio meu, que dizia que ia ser "jogador da bola".

Desde pequeno, quando passeava com os meus pais na rua, a minha distração era uma rolha de garrafa que ia pontapeando ao longo do passeio. Apesar disso, o meu primeiro desporto foi a natação, algo que hoje em dia acho essencial e acredito que deveria fazer parte da educação base das crianças. Mas isso são outras "batalhas"…

Apesar de andar na natação a minha grande paixão - motivado pelo meu pai e também pelo que era transmitido na televisão - era o futebol, e sempre que tinha oportunidade era isso que fazia, jogar futebol! No jardim, na garagem, nos recreios da escola, apenas precisava de uma bola e estava entretido durante horas. Mais tarde, tinha eu cerca de 7 anos, o meu pai inscreveu-me num clube de futebol - Vilanovense Futebol Clube - onde iniciei a minha curta carreira no futebol.

Na altura, não havia a quantidade de Escolas de Futebol que existem atualmente e os próprios clubes também não apostavam muito nisso. Assim sendo, o meu primeiro contacto com o futebol foi um bocado grosseiro pois fui logo inserido numa equipa de competição, com meninos que já se conheciam há algum tempo e, portanto, fui um pouco colocado de parte pelo grupo.

Por um lado, todos eles jogavam melhor do que eu pois já estariam habituados a um método de treino que eu não estava, e por outro não me conheciam de lado nenhum. Posto isto, com o passar do tempo desanimei um pouco, e a minha vontade de ir aos treinos diminuiu gradualmente até que acabei por desistir.

Visto que, na visão dos meus pais, era essencial que eu tivesse alguma ocupação para os tempos livres, acabei pouco tempo depois por ingressar num outro desporto - o hipismo. Os animais sempre foram uma paixão minha e acabei por juntar o útil ao agradável. Era um desporto onde me sentia extremamente realizado e sem querer ser presunçoso, até era bastante bom. Cheguei, inclusive, a ganhar alguns torneios de saltos e fui também convidado para fazer parte de uma equipa de horse-ball (espécie de basquetebol a cavalo).

No entanto, no 4º ano de escolaridade, devido à mudança de professora acabei por mudar de escola onde conheci novos amigos. Um deles, que era dos mais próximos de mim, tinha o pai que era treinador de hóquei em patins num pavilhão perto da escola. Motivado pela amizade decidi ir experimentar e acabei por ficar.

Durante esse ano fui conciliando estes dois desportos - o hóquei/ patinagem ao sábado de manhã e o hipismo durante a semana. No final desse ano, o hóquei em patins começou a ficar mais sério e iria passar para uma equipa de competição, onde a carga de treinos semanal iria aumentar, sendo por isso obrigado a optar por um dos desportos.

Acabei por optar pelo hóquei em patins, novamente motivado pelas amizades que fui fazendo na modalidade. A paixão foi crescendo sucessivamente e o que começou por ser um *hobbie,* hoje em dia devo grande parte daquilo que sou e que já alcancei a essa opção que tive de tomar. Atualmente, para além de jogador federado, sou também treinador de crianças dos 3 aos 11 anos de idade e sinto que eu também sou fonte de inspiração para muitos deles, o que me deixa muito feliz.

Também a minha opção, aquando da seleção de um curso superior, por Ciências do Desporto se deve à minha paixão pelo hóquei em patins e pelo desporto em geral.

Na licenciatura, feita na prestigiada Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP), acabei por optar pelo ramo da gestão desportiva pois também foi algo que desde sempre me cativou. Pode dever-se ao facto de na minha modalidade de eleição, o hóquei em patins, a

organização ficar um pouco a dever a outras e talvez me sinta motivado em tentar alterar essa situação.

O estágio curricular, relativo ao terceiro ano da licenciatura, efetuado na Associação Juvenil “Escola de Futebol Hernâni Gonçalves” (AJEFHG), que é uma Escola de Futebol, e acabou por despertar a minha paixão antiga pelo futebol. O estágio demonstrou-se bastante proveitoso pois no final do mesmo fui convidado pelo seu presidente a fazer um estágio profissional (remunerado com a ajuda do IEFP) e que foi a minha ocupação durante esse ano, após o término da licenciatura. Esta oportunidade de emprego afetou um pouco o meu percurso académico visto que pretendia integrar o mestrado, mas as duas atividades não seriam compatíveis, ficando a minha atividade curricular pendente.

Acabado o período de estágio acabei por ficar a trabalhar na Associação Portuguesa de Escolas de Futebol (APEF), onde presentemente exerço as funções de Diretor Executivo. Esta função era já compatível com o Mestrado em Gestão Desportiva, lecionado na FADEUP, e acabei por continuar o meu percurso académico.

Assim sendo, podemos ver que todo o meu percurso quer académico quer desportivo foi sendo sempre marcado por várias opções que, posso hoje dizer, acredito que foram as mais acertadas pois me trouxeram a este momento da minha vida.

1.2. Expectativas Iniciais

Como podemos ver pelo título do relatório e pelo seu resumo o meu estágio curricular foi feito no departamento de futebol profissional do Rio Ave Futebol Clube.

De referir, que optei pelo estágio ao invés da dissertação ou projeto, pois penso que seja o que melhor se enquadra com a minha personalidade. Por outro o meu passado demonstra que os estágios curriculares são também uma ferramenta para estabelecer contactos, conhecer novas pessoas, passar por experiências novas e demonstrar o meu valor sendo uma possível e posterior oportunidade de emprego.

No entanto tive um caminho bastante longo e atribulado até chegar ao Rio Ave F.C.. Próximo do final do ano letivo de 2015/16, decidi que no 2º ano do Mestrado iria fazer o relatório de estágio como forma para finalizar o curso. Nesse sentido comecei a estabelecer contactos de forma a encontrar local para realizar o estágio. Aproveitando o meu cargo profissional e os contactos que fui estabelecendo com inúmeras pessoas de variados clubes de futebol, entrei em contacto com um deles que na altura se tinha mudado para o F.C. Paços de Ferreira com as funções de coordenador do futebol de formação do clube. Após algumas reuniões onde por um lado quis passar as minhas expectativas e perspetivas em relação ao que pretendia do estágio, e por outro, foi-me apresentado o projeto para o clube e quais as funções que poderia desempenhar ao longo do processo.

Posso dizer que foi algo que me agradou e que me entusiasmou a começar imediatamente o estágio. No entanto, seria necessária a aprovação prévia da Professora Maria José Carvalho, que acabou por ser positiva.

Comecei então o estágio no F.C. Paços de Ferreira onde no primeiro dia fui convocado para uma reunião que tinha como propósito a minha apresentação aos elementos do departamento de formação do clube. O primeiro impacto foi um pouco negativo pois a reunião começou com quase duas horas de atraso e posteriormente nem cinco minutos durou. Fiquei um pouco desiludido pois pensei que um clube que está há já alguns anos na 1ª

Divisão e até recentemente se apurou para a Liga Europa, a organização fosse um pouco mais “cuidada”.

No entanto, não desanimei pois acreditei tratar-se de uma situação pontual. Apesar disso ao longo das primeiras semanas foram acontecendo alguns episódios onde comecei a perceber que não iria tirar grande partido do estágio e que se calhar não valia a pena estar a avançar com algo que não fosse benéfico para mim.

Falei então com a Professora que me deu total apoio na minha decisão em abandonar o estágio, e mostrou-se prontamente disponível para me ajudar a encontrar nova solução. Como nota de curiosidade, apenas referir que o meu supervisor local de estágio no F.C. Paços de Ferreira (o coordenador da formação) também abandonou o clube umas semanas após o término do meu estágio.

Posto isto, começou então uma nova “batalha” contra o tempo na busca de um novo local para estagiar. A Professora tinha alguns contactos na Liga Portuguesa de Futebol Profissional e sugeriu que fosse lá efetuado o estágio. Entrou então em contacto com alguém responsável e fiquei de enviar o meu currículo de forma a que o pudessem avaliar e tomar uma decisão relativamente à aceitação do estágio. O tempo foi passando e após mais de um mês, apesar da minha insistência e da Professora, não obtivemos resposta.

Nesta altura, já começava a sentir-me um bocado desesperado pois estávamos já em Dezembro e eu sem local para estagiar. Tinha até inclusive em cima da mesa a hipótese de congelar a matrícula e fazer algo com mais calma no próximo ano.

Foi então que vi a “luz ao fundo do túnel” com uma chamada da Professora que me pediu que me deslocasse à faculdade pois teria uma proposta para mim. Sem hesitar pus os pés ao caminho esperando que o mistério fosse desvendado, e ficasse então a saber qual a proposta da que me falara.

Estando já um pouco ansioso a Professora Maria José Carvalho falou-me que tinha, por mero acaso, encontrado um colega de curso que era o

Diretor Geral do Rio Ave F.C. e que poderia ser uma oportunidade para mim. Fiquei extasiante com a conversa com a Professora e entrei logo em contacto com o Dr. Miguel Ribeiro - Diretor Geral do Futebol Profissional do Rio Ave Futebol Clube.

Agendamos então uma reunião no estádio do clube para a qual, confesso, estava extremamente nervoso. A reunião estava agendada para as 10:00 e às 9:20 já tinha o carro estacionado à porta do estádio pois receava chegar atrasado. O tempo passou e dirigi-me então à porta do estádio para reunir com o Doutor. A reunião, que foi mais uma conversa, foi extremamente agradável e percebi logo que tinha vindo parar ao clube certo. Apesar do cargo que o Dr. Miguel Ribeiro desempenha, mostrou-se ser uma pessoa bastante agradável e aberta dando oportunidades a um jovem como eu de perceber como é que um clube da dimensão do Rio Ave F.C. funciona no seu dia-a-dia.

Nessa conversa ficou então desde logo definido o dia em que daria início ao meu estágio ficando depois de conversar mais aprofundadamente sobre as atividades que iria desenvolver.

Assim como podemos ver, o meu percurso até chegar ao Rio Ave F.C. foi um pouco agitado. No entanto posso referir com toda a convicção que acabou tudo por correr pelo melhor e que dentro de algum “azar” acabei por ter muita sorte em todos os passos que fui dando. Como se costuma dizer “Deus escreve direito por linhas tortas”…

1.3. Plano de Estágio

Conforme foi referido anteriormente, o meu estágio profissionalizante no Rio Ave F.C. apenas teve início no mês de janeiro, mais propriamente no dia 9 de janeiro de 2017 pelas 9 horas e 30 minutos. Os primeiros tempos serviram sobretudo para me adaptar e ambientar, ficando a compreender o funcionamento de toda a estrutura definindo deste modo, a par do Dr. Miguel Ribeiro, aquilo que iriam ser as minhas atividades ao longo do estágio.

Em conversa com o Dr. Miguel, o meu supervisor local, ficou determinado que ao longo do estágio iria passar pelos diversos departamentos de forma a que pudesse conhecer a fundo o funcionamento do departamento de futebol profissional do Rio Ave F.C..

Assim, apesar de não ter nenhum plano de estágio propriamente dito, onde teria referido um planeamento descritivo das minhas atividades, iria passar pelos diversos departamentos conforme as necessidades de cada um e também as minhas.

O Dr. colocou-me, desde logo, à vontade para que se pretendesse circular pelos vários departamentos para, por um lado observar o que estava a ser feito no momento, e por outro oferecer a minha ajuda no que fosse necessário, para que também me pudesse dar a conhecer e sentir-me útil para a entidade.

Neste sentido, após a definição do meu horário (condicionado pela minha atividade profissional), o Dr. Miguel Ribeiro acompanhou-me numa visita ao estádio circulando pelos departamentos para que eu fosse apresentado a todos os colaboradores, para que ninguém estranhasse a minha presença.

O primeiro departamento no qual tive a oportunidade de trabalhar, foi o de comunicação, seguido do departamento de marketing, contabilidade, bilhética e organização de jogos e finalmente pela secretaria onde passei a maior parte do estágio com o *team manager* da equipa principal, conforme se pode observar no cronograma abaixo.

Relativamente ao planeamento de estágio propriamente dito, após a primeira conversa com o Dr. Miguel Ribeiro, ficou definido que numa fase inicial iria passar pelos vários departamentos do sector profissional, e numa fase posterior iria estar a trabalhar diretamente com o Dr.. Segue abaixo um pequeno esquema desse planeamento no quadro 1:

Quadro 1 - Plano de Estágio Profissionalizante no RAFC

Âmbito das Atividades	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio
	1-15	16-31	1-15	16-28	1-15	16-31	1-15	16-30	1-15
Dep. Comunicação / Marketing									
Dep. Org. Jogos									
Dep. Contabilidade									
Team Manager									
Diretor Geral									

Como é possível observar através do Quadro apresentado, as atividades que fui desenvolvendo ao longo do estágio foram bastante diversificadas. Desta forma foi-me possível ficar a conhecer todos os Departamentos do clube entendendo assim o seu funcionamento como um todo.

Apesar da diversificação o plano não foi cumprido integralmente conforme está descrito uma vez que foi sendo adaptado conforme as necessidades da entidade.

Para além disso o tempo passado com o Diretor Geral foi menos do que seria de esperar inicialmente uma vez que este tem uma atividade diária bastante atarefada sendo quase impossível acompanhá-lo a 100%. No entanto o pouco tempo que consegui, acredito tê-lo aproveitado da melhor forma.

Relativamente ao horário que foi cumprido, uma vez que teria de atingir as 500 horas estabelecidas no regulamento dos estágios profissionalizantes, tive de me apresentar todos os dias da semana, e pontualmente ao fim-de-semana, entre as 9:00 e as 13:30.

Posteriormente, para a elaboração deste relatório de estágio, de forma a ter algum rigor nas tarefas e estabelecer prazos para a elaboração do mesmo, elaborei também um pequeno diagrama de Gantt para ir tentando cumprir com alguma exatidão. Apresento abaixo o Quadro 2 com o diagrama referido:

Quadro 2 - Plano de Realização do Relatório

Capítulo a elaborar	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.
Introdução								
Resumo								
Biografia								
Clube								
Enquadramento Teórico								
Descrição Atividades								
Conclusão								
Finalização Relatório								

Apenas referir que devido a todos os acontecimentos explicados anteriormente, apenas iniciei a elaboração do relatório em Janeiro estabelecendo a meta para a sua entrega na 2ª fase em Setembro.

Capítulo 1 - Caracterização da Entidade

1.1. O Clube de Vila do Conde

O Rio Ave Futebol Clube sedia-se no município de Vila do Conde. As origens da fundação da cidade remontam ao ano de 953, altura em que Flamula Deo-Vota se referiu a *Villa de Comite* numa carta de venda de bens ao Mosteiro de Guimarães.

Vila do Conde desde sempre se evidenciou devido à sua proximidade geográfica com o mar e por isso se desenvolveu através da construção naval, e seu porto e alfândega.

Vila do Conde pertence ao distrito do Porto e alberga nas suas freguesias cerca de 79 500 habitantes. Tem perto de 18 km de praias o que no Verão cativa sempre muitos turistas para a zona[1].

É uma cidade muito característica e com as suas tradições bem assentes, principalmente por meio da pesca.

1.1.1. História do Clube

Decorria o ano de 1939 em que um grupo de cinco vila condenses - **João Pereira dos Santos, Albino Moreira, João Dias, Ernesto Braga e José Amaro** - que habitualmente frequentavam a mesma barbearia da cidade, de seu nome “Zé Tapioca”, tiveram a ideia da criação de um clube, de forma a elevar para além fronteiras o nome da cidade de Vila do Conde.

De uma conversa de barbearia passou a um sonho e de um sonho nasceu o Rio Ave Futebol Clube, nome que foi o eleito por maioria de votos, em vez de "Vilacondense Futebol Clube" e "Vila do Conde Sport Club".

Os cinco vila condenses referidos anteriormente foram para a frente com o projeto e este começou a ganhar forma. Assim sendo todos eles fizeram parte da primeira direção do clube, com o seguinte formato:

- **Presidente:** João Pereira dos Santos;

[1] Disponível em: http://www.cm-viladoconde.pt/pages/409. Consultado a 20 de Maio de 2017

- **Vice-Presidente:** Albino Moreira;
- **1º Secretário:** João Dias;
- **2º Secretário:** Ernesto Braga;
- **Tesoureiro:** José Amaro;

O dia 18 de janeiro de 1941 ficou marcado na história do clube como o dia em que se realizou a primeira Assembleia Geral, que contou com um grande número de Associados. Ainda nesse ano, e após a sua aprovação, os estatutos do clube foram publicados em Diário da República no dia 23 de setembro.

Atualmente o clube apresenta os seguintes órgãos sociais[2]:

ASSEMBLEIA GERAL:

Presidente - Eng.º Mário Hermenegildo Moreira de Almeida

Vice-Presidente- Dr. Abel Manuel Barbosa Maia

1º Secretário - João Carvalho da Silva

2º Secretário - Dr.ª Renata Maria Ribeiro Martins

DIREÇÃO

Presidente - António da Silva Campos

Assessor - António Augusto de Castro Fernandes Guimarães

Presidente Adjunto - Eng.º António Benjamim Lopes Santos Ferreira

Secretário-Geral - Manuel Amorim Oliveira

Tesoureiro - Dr. Augusto Manuel Fonseca da Silva

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

Vice-Presidente - Dr.ª Alexandrina da Silva Costa Cruz

DEPARTAMENTO DE FUTEBOL

Vice-Presidente - Eng.º José Edmundo Alves Moreira Alexandre

[2] Fonte: Revista do Rio Ave Futebol Clube, nº20

Vogal - José Maria Teixeira Gomes

DEPARTAMENTO DE MODALIDADES

Vice-Presidente - Ilídio dos Santos Gomes

Vogais - Armindo José Alves Arezes Costa, João Manuel Barbosa Alvão, Carlos Alberto Alves Ferreira, António José Almeida Anacleto, Isabel Maria Barbosa Alves Barros Bompastor, Fernando Manuel Macedo Azevedo Ferreira

DEPARTAMENTO DE INSTALAÇÕES E PATRIMÓNIO

Vice-Presidente - Eng.º Renato José da Costa Lapa

Vogais - António José Barreto da Silva, José Maria dos Santos Laranjeira

DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES EXTERNAS E INSTITUCIONAIS

Vice-Presidente - Prof. Fernando Pedro Ramos Soares

Vogais - Alexandre de Sousa Lopes, Manuel Afonso de Oliveira Carvalho, Carla Maria da Silva Quintans

DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO

Vice-Presidente - José António Araújo Pereira

Vogais - José Augusto de Jesus Ouvidor, Américo da Campos Leite, José Manuel da Costa Sousa, Fernando António Ribeiro da Costa, Manuel José Vilas Boas, António Manuel dos Santos Vasques, Eduardo Ferreira da Silva, Manuel de Oliveira, Manuel António Pires Pacheco, César Augusto da Costa Laranjeira, António Rodrigues Pereira, António Miguel Caseiro de Sousa, Guilherme Manuel Aguiar da Silva

DEPARTAMENTO JURÍDICO

Dr. Ernesto Manuel da Costa Ramalho

CONSELHO FISCAL

Presidente - Dr. Carlos José Maia da Costa

1.º Secretário - Dr. Ilídio dos Santos Lacerda

2.º Secretário - Carlos Sousa Lopes

Como podemos ver, até pela evolução e quantidade de pessoas que agora fazem parte dos órgãos diretivos do clube, nos últimos anos houve um grande desenvolvimento também a nível organizativo no Rio Ave F.C..

Com esta crescente evolução e os resultados desportivos obtidos, o número de sócios tem vindo a aumentar de dia para dia, muito se devendo ao sucesso desportivo que o clube tem vindo a conquistar dentro de campo. Apesar do crescente aumento do número de sócios os espectadores presentes em cada jogo não são muitos, sendo o Rio Ave F.C. apenas o 12º clube da Liga NOS relativamente à média de assistências no decorrer da época - dados relativos à época de 2015/16 conforme podemos observar na figura 1.

MÉDIA DE ESPECTADORES POR JOGO DA LIGA

	2015-16	2014-15	2013-14	2012-13	2011-12	2010-11	2009-10	2008-09	2007-08
1.º Benfica	50 322	48 520	43 613	42 359	42 530	38 146	50 033	35 698	37 558
2.º Sporting	39 988	34 988	33 703	26 521	34 494	24 858	24 606	26 517	29 381
3.º FC Porto	32 324	31 847	28 685	30 278	35 176	36 987	33 464	38 763	38 632
4.º V. Guimarães	12 422	15 906	11 194	12 253	12 078	13 949	15 884	16 579	19 578
5.º Sp. Braga	11 168	10 682	10 484	12 061	15 169	14 509	14 274	10 552	15 614
6.º Marítimo	6 146	4 566	3 550	3 706	3 827	3 440	3 490	4 941	5 792
7.º Boavista	5 742	4 614	-	-	-	-	-	-	5 386
8º Académica	5 354	5 154	4 541	3 948	5 491	4 558	4 960	5 975	6 872
9.º Belenenses	4 461	3 303	4 047	-	-	-	3 377	5 073	2 810
10.º V. Setúbal	4 436	3 406	3 077	3 169	3 194	3 921	4 407	3 834	3 257
11.º Tondela	3 323	-	-	-	-	-	-	-	-
12.º Rio Ave	3 301	2 968	2 333	2 137	2 700	2 391	2 593	3 311	-
13.º Arouca	2 883	1 718	3 660	-	-	-	-	-	-
14.º Paços Ferreira	2 801	3 053	3 248	2 055	1 811	1 930	1 659	1 846	2 036
15.º Estoril	2 794	2 071	2 775	1 970	-	-	-	-	-
16.º Nacional	2 490	2 163	2 212	2 118	1 998	2 083	2 092	2 040	1 568
17.º U. Madeira	2 252	-	-	-	-	-	-	-	-
18.º Moreirense	2 245	2 151	-	2 083	-	-	-	-	-

Figura 1 - Média de Espectadores por Jogo da Liga. Fonte: O Jogo

Este número médio de espectadores, atendendo ao número de habitantes da cidade (79 500) é muito pouco, podendo, no entanto, ser explicado com a atividade laboral de grande parte da população - a pesca - o que a maior parte das vezes impede as pessoas de assistirem aos jogos por estarem em alto mar.

1.1.2. Palmarés

Apesar dos longos anos de existência do clube, o Rio Ave não apresenta um palmarés invejável como alguns outros clubes do futebol português. Nos primeiros anos da sua existência se percebeu a grandiosidade do clube de Vila do Conde. Em 1941/42 conquistou o título de Campeão Promocional da A.F. Porto, Campeão Regional da III Divisão da A.F. Porto em 1942/43 e a ascensão à I Divisão na época de 1979/80.

Na época de 1983/84 a equipa qualificou-se para a final da Taça de Portugal que acabou por perder para o F.C. Porto por 4-1[3].

A época de 2013/14 foi uma época gloriosa para o clube de Vila do Conde, com a participação na final da Taça da Liga, a 7 de maio no Estádio Municipal de Leiria, e também a 18 de maio no Estádio Nacional, com a presença na final da Taça de Portugal (fig. 2). Ambas as finais foram perdidas para o S.L. Benfica por 2-0[4] e 1-0[5] respetivamente.

Apesar das duas finais perdidas, conquistou com a presença na final da Taça de Portugal, a ida ao Play-Off de acesso à Liga Europa, onde o R.A.F.C. garantiu a presença na fase de grupos após eliminar o Elfsorg da Suécia a duas mãos[6].

Figura 2 - Equipa Inicial do RAF.C. na Final da Taça Portugal 2014. Fonte: zerozero.pt

[3] Disponível em: http://www.zerozero.pt/jogo.php?id=310517. Consultado a 21 de Maio de 2017
[4] Disponível em: http://www.zerozero.pt/edition.php?id_edicao=58583. Consultado a 21 de Maio de 2017
[5] Disponível em: http://www.zerozero.pt/jogo.php?id=3520148. Consultado a 21 de Maio de 2017
[6] Disponível em: http://www.zerozero.pt/jogo.php?id=3661570. Consultado a 21 de Maio de 2017

Já na época passada após ficar no sexto lugar da classificação da Liga NOS, conquistou novamente o direito de disputar o Play-Off de acesso à Liga Europa. Desta feita não obteve o mesmo sucesso do último, pois foi derrotado pelo Slavia de Praga[7].

Tanto a participação nas competições nacionais como europeias têm sido assumidas com muito profissionalismo e sempre com o sentido de engrandecimento como bem se constata pelas afirmações existentes no seu *site*[8]

> *"A presença no principal escalão do futebol nacional, e a conquista das provas europeias colocam o nome do Rio Ave Futebol Clube, bem como o da sua cidade berço, definitivamente na História do futebol.*
>
> *Os momentos menos bons, e também os houve, foram sempre ultrapassados pela vontade de vencer que caracteriza o clube e pelo respeito que nutrimos por todos os nossos sócios e simpatizantes."*

[7] Disponível em: http://desporto.sapo.pt/futebol/liga_europa/artigo/2016/08/04/rio-ave-cai-de-pe-na-liga-europa. Consultado a 21 de Maio de 2017

[8] Disponível em: http://rioavefc.pt. Consultado a 5 de maio de 2017

1.1.3. Instalações

Ao longo da sua história, o clube apenas conheceu dois estádios. O primeiro, inaugurado a 29 de janeiro de 1940, designado de “Estádio da Avenida” (fig. 3) que seria uma referência à sua localização - Avenida Baltazar Couto.

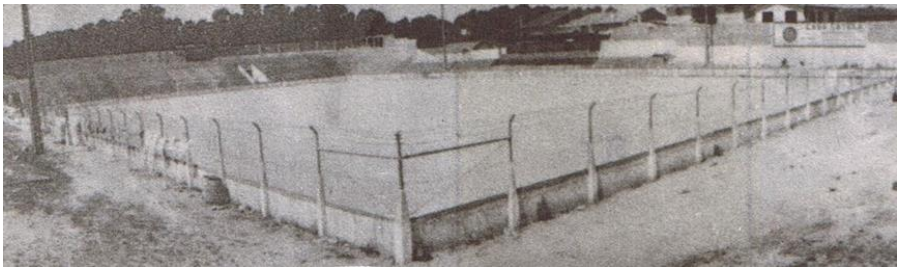


Figura 3 - Estádio da Avenida. Fonte: rioaveF.C..pt

O dia 13 de outubro de 1984 é um dia marcante na história do clube, pois se trata do dia da inauguração do novo estádio (fig. 4). O “Estádio dos Arcos”, referindo-se também à sua localização, visto que se encontra próximo de um marco importante de Vila do Conde - o aqueduto de Santa Clara.

Figura 4 - Inauguração do Estádio dos Arcos. Fonte: rioaveF.C..pt

O *Estádio dos Arcos* localiza-se na Rua D. Sancho I, bem à entrada de Vila do Conde, e apresenta bons acessos - como o metro que se encontra relativamente próximo, e a auto estrada (A28) que fica a cerca de 3 minutos de distância (fig. 5). Uma vez que se encontra também próximo do aeroporto do Porto - cerca de 10 minutos - é também uma mais-valia para todos os clubes

que venham jogar ao terreno do Rio Ave F.C. e para os próprios adeptos dos clubes que se desloquem ao estádio para ver o jogo.

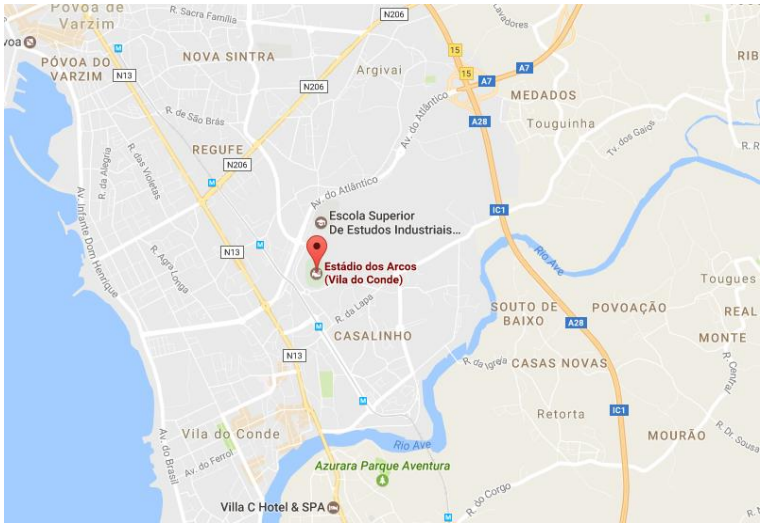


Figura 5 - Localização Estádio. Fonte: Google Maps

O Estádio dos Arcos, tem vindo a sofrer algumas mudanças devido às exigências que o desenvolvimento do próprio futebol, como as transmissões televisivas, implicam. Hoje em dia o Estádio tem apenas duas bancadas laterais estando estas divididas por departamentos.

Na bancada principal - a única com cobertura - onde se localizam as tribunas e os camarotes, bem como a zona de imprensa, serve exclusivamente o departamento do futebol profissional (fig. 6).

Figura 6 - Bancada Principal, Estádio dos Arcos. Fonte: geodruid.com

Apesar de apresentar algumas limitações e de precisar de manutenção constantemente, este espaço disponibiliza todas as comodidades (dentro dos possíveis) para os seus jogadores do plantel principal. Esta bancada possui então:

- um balneário próprio com cacifos individuais por jogador,
- departamento médico onde os jogadores podem recuperar de lesões,
- sala de reuniões para os treinadores poderem preparar jogos e treinos,
- rouparia,
- balneários para árbitros, equipa adversária e controlo anti-doping,
- sala de delegados para o jogo,
- secretaria,
- ginásio,
- sala de imprensa,
- gabinete contabilidade,
- sala de pequenos almoços,
- armazém,

A outra bancada, apesar de não ter tantas condições, possui todos os equipamentos necessários, como balneários, arrumos, secretaria, para poderem servir da melhor maneira o Departamento de Formação do clube.

Nas traseiras desta bancada, o clube possui dois campos de futebol de 11 de relva sintética, onde decorrem os jogos e treinos dos escalões de formação, e também um campo de futebol de 11 de relva natural que serve de apoio ao plantel profissional, no qual treina duas a três vezes por semana (fig. 7).

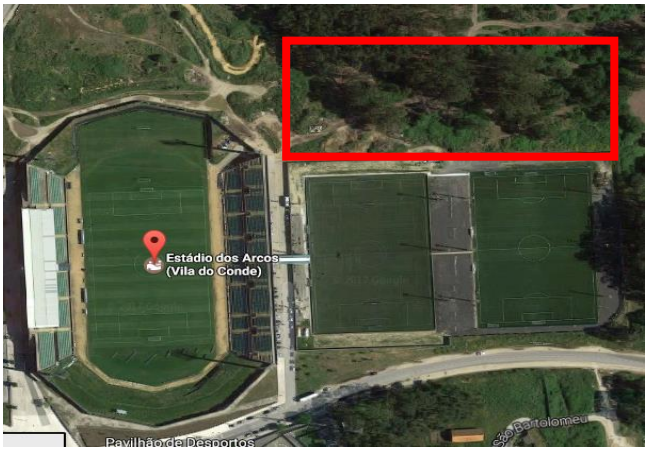


Figura 7 - Campos de Treino. Fonte: Google Maps

Neste momento o clube tem o projeto de renovação das infraestruturas que apresento abaixo na figura 8.

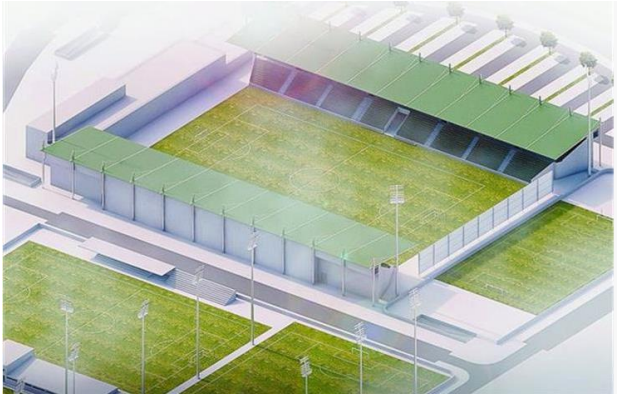


Figura 8 - Projeto para Novas Instalações. Fonte: O Jogo

Este projeto tem como objetivo fazer uma cobertura nova do lado poente e uma bancada nascente nova, passando toda a logística do futebol profissional para esse lado e libertando os balneários da formação, criando uns novos. O objetivo passa por continuar a ser um clube de I Liga com condições dignas e modernas para desenvolver o seu trabalho e dar melhores condições aos sócios. No espaço sul do estádio pretende-se ter um hotel pequeno para a formação, no qual os miúdos terão o seu espaço e os seus quartos, como já se faz atualmente na colónia. Será uma mini academia que terá um hotel, um restaurante de apoio e uma clínica. Na parte norte, futuramente, a ideia é construir um pavilhão e aproveitar o parque de estacionamento.

1.2. O Rio Ave Enquanto Sociedade Desportiva

O Departamento do Futebol Profissional do Rio Ave F.C. é um departamento que tem vindo a evoluir nos últimos anos, principalmente após a criação da Sociedade Desportiva do clube. Após a alteração de estatutos o clube viu-se obrigado a profissionalizar-se para acompanhar a evolução da sociedade.

Apesar de inicialmente ser uma mudança um pouco abrupta, a evolução foi feita aos poucos, e hoje em dia todas as pessoas envolvidas neste departamento são funcionários da sociedade e são pagos para exercer as suas funções.

Muitas das mudanças e da própria evolução do clube devem-se em grande parte ao Dr. Miguel Ribeiro que tem vindo a fazer parte do projeto desde o seu "nascimento".

O Dr. Miguel Ribeiro é o "Homem Forte" do futebol profissional do Rio Ave F.C., ele é o Diretor Geral do Departamento e por ele passam todas as decisões importantes que terão algum peso no futuro do clube. Apesar disso, há determinadas situações onde apenas o Presidente Dr. António da Silva Campos poderá ter a última palavra visto que segundo os estatutos necessitará a sua assinatura.

O Rio Ave Futebol Clube apenas se viu obrigado a alterar os seus estatutos no ano de 2013 aquando da publicação do Decreto-Lei n.º 10/2013, pois até à data, não via nenhuma vantagem na criação de uma sociedade desportiva, mantendo-se então como clube desportivo com regime especial de gestão.

Com a obrigação legislativa da criação de uma sociedade desportiva para a participação em competições desportivas profissionais, o Rio Ave Futebol Clube constituiu então uma sociedade comercial desportiva unipessoal por quotas, no dia 27 de maio de 2013, designada como **Rio Ave Futebol Clube - Futebol SDUQ, Lda.**

Esta sociedade resulta então nos termos da alínea c) do art.º 3-.º do Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de Janeiro, da personalização jurídica da equipa

do RIO AVE FUTEBOL CLUBE, que participa nas competições profissionais de futebol, sendo o Clube fundador, para os efeitos no disposto na lei, o RIO AVE FUTEBOL CLUBE.

De acordo com o contrato celebrado os direitos de participação no quadro competitivo em que estava inserido o Clube fundador RIO AVE FUTEBOL CLUBE, são obrigatoriamente transferidos para o RIO AVE FUTEBOL CLUBE – FUTEBOL SDUQ, LDA.

Relativamente aos contratos de trabalho desportivos e os de formação desportiva relativos à prática do futebol, também transitam do clube para a sociedade desportiva.

São nomeados gerentes os seguintes elementos:

- ANTÓNIO DA SILVA CAMPOS, que exercerá as funções de gerente executivo;
- AUGUSTO MANUEL FONSECA DA SILVA;
- MARIA ALEXANDRINA DA SILVA COSTA CRUZ;
- MANUEL AMORIM DE OLIVEIRA;
- JOSÉ EDMUNDO ALVES MOREIRA ALEXANDRE;
- JOSÉ ANTÓNIO ARAÚJO PEREIRA.

Segundo o que me foi possível averiguar em entrevista ao Diretor Geral da sociedade, o Dr. Miguel Ribeiro, a opção por SDUQ e não por SAD prendia-se única e simplesmente com o facto de uma SDUQ ser em quase tudo semelhante a um clube com regime especial de gestão. Pegando nas palavras do Dr. Miguel, uma SDUQ não é mais do que uma máscara em forma societária de um clube em regime especial de gestão.

Assim sendo podemos verificar que a SDUQ apenas veio responder às necessidades dos clubes, como o caso do Rio Ave F.C., que não vislumbrariam nenhuma vantagem em alterar os estatutos para SAD.

Uma SDUQ apenas poderá ser constituída através da personalização jurídica da equipa, sendo que o único investidor da sociedade será o clube fundador (Ribeiro, 2015, p. 49).

A sociedade apresenta um capital social de 250.000 euros (mínimo obrigatório por lei para as SDUQ), e ao longo dos últimos anos tem

apresentado sempre um saldo positivo no que diz respeito às contas, o que reflete o bom trabalho que tem sido desenvolvido na sociedade desportiva e a sua crescente evolução que também se tem traduzido em bons resultados dentro de campo.

A sociedade desportiva apresenta como natureza as atividades dos clubes desportivos (CAE 93120), tendo por objeto social a participação na modalidade de futebol, em competições de carácter profissional, a promoção e organização de espetáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada da referida modalidade.

Ao longo dos últimos anos, o Departamento de Futebol Profissional foi-se moldando às necessidades que a própria sociedade foi promovendo. Exemplo do Oficial de Ligação aos Adeptos (OLA), que foi uma necessidade do clube de ter alguém que fosse um membro de ligação entre o clube e os seus sócios para tratar de questões de bilhetes e acompanhamento dos mesmos nos jogos fora. Outro exemplo será a separação do Departamento de Comunicação e Marketing em dois Departamentos distintos, pois a necessidade de ambos serem independentes prevaleceu.

De seguida irei apresentar os vários departamentos do futebol profissional bem como uma breve descrição de cada um.

1.2.1. Departamento Comunicação

O Departamento de Comunicação é liderado pelo seu responsável máximo, o Diretor de Comunicação Marco Aurélio Carvalho. Neste Departamento, liderado pelo Marco, trabalham ainda os seus assessores de imprensa - o Pedro Colaço e o Tiago Costa.

Aqui trabalha-se essencialmente a imagem do clube, a promoção de jogos e a interação com os adeptos para além de ser o Departamento que recolhe toda a informação diária que sai nos jornais sobre o clube e aquele que define uma estratégia de comunicação do clube onde é selecionada criteriosamente a informação que é disponibilizada pelo clube para os *media*.

Outro dos trabalhos mais importantes na Comunicação do clube são os momentos relativos às conferências de imprensa de antevisão do jogo e de análise do jogo alguns momentos após o seu término, e também a *flash-interview* quer dos jogadores quer do treinador. Também, para todos estes momentos é definida uma estratégia de comunicação preparada previamente e transmitida ao jogador ou treinador em questão. Nesta preparação, os assessores de imprensa selecionam uma série de questões que provavelmente serão abordadas pelos jornalistas, de acordo com o momento ou notícias/rumores que terão saído, e aborda uma resposta tipo para cada com a qual a pessoa entrevistada deverá construir a sua resposta com base nas indicações dadas pelo Departamento de Comunicação.

Resumindo, o Departamento de Comunicação, como o próprio nome indica, trabalha a comunicação com o exterior, mas principal e fundamentalmente trabalha a imagem do clube ou pelo menos a imagem que será transmitida para o exterior do mesmo.

1.2.2. Departamento de Marketing

O Departamento de Marketing, apesar de em muitas empresas funcionar em conjunto com o Departamento de Comunicação, hoje em dia, no Rio Ave F.C. funcionam ambos de forma independente. Digo “hoje em dia” porque até há bem pouco tempo existia apenas o Departamento de Comunicação e Marketing. No entanto, o clube achou por bem dividir os dois Departamentos para que ambos se possam concentrar apenas nas suas tarefas, o que acaba por ser melhor para a instituição.

No Departamento de Marketing, neste momento apenas trabalham duas pessoas - o Nuno Santos e o André Crud. Ambos são responsáveis pelas ações de publicidade efetuadas pelo clube, exemplo das ações de *merchandising* realizadas nos intervalos dos jogos. Este departamento é também responsável pelas parcerias efetuadas pelo clube com outras marcas.

Anteriormente foram referidos os patrocinadores do clube, com os quais a relação é mediada por este Departamento. Ou seja, aquando da assinatura de um protocolo é o Departamento de Marketing que define as condições do

mesmo. Por outras palavras, é neste Departamento que se discute o que o clube “dá” à marca e o que “recebe” dela.

Assim sendo, este Departamento ao funcionar a 100% poderá revelar-se bastante importante para o clube que depende muito das parcerias/ patrocínios que efetua.

1.2.3. Departamento de Contabilidade

O Departamento de Contabilidade é talvez o mais importante de todos os departamentos do clube. Este está em constante comunicação com todos os outros departamentos no que diz respeito a receitas e despesas dos mesmos.

A responsável máxima deste Departamento é a Drª. Alexandrina, e por ela passam todas as decisões mais ou menos importantes relativamente às receitas e despesas do Departamento de Futebol Profissional. Posso até referir que a assinatura da referida responsável. é quase tão importante como a do Senhor Presidente.

Trabalham também no Departamento a Carmen, a Susana, Marta e Selma, todas elas licenciadas em contabilidade.

Como referi, todas as decisões dos outros Departamentos que envolvam transações financeiras terão de obter a aprovação prévia do Departamento. Qualquer aquisição de material ou serviço (a partir de um certo valor) necessita da assinatura da Drª. Alexandrina para que a operação seja realizada com sucesso.

1.2.4. Departamento de Bilhética e Organização de Jogos

Este Departamento é responsável pela realização de todos os protocolos e elaboração de documentos necessários para cada jogo, que são previamente estipulados pela Liga. A pessoa responsável por este departamento é o Diogo Bravo que também acumula as funções de Oficial de Ligação aos Adeptos (OLA).

Em relação aos procedimentos anteriores aos jogos será de destacar a impressão, distribuição e controlo dos bilhetes para os jogos em casa, organização da equipa de *catering*, distribuição de tarefas e também a verificação prévia das instalações e torniquetes para que na hora do jogo tudo esteja em pleno funcionamento.

Relativamente aos modelos da Liga a preencher é de destacar o Modelo P, que refere todos os agentes desportivos que poderão permanecer na área técnica antes, durante e após o jogo (este modelo é feito para os jogos em casa e fora) e consoante o Modelo P efetuar a distribuição das credenciais (fig. 9). Também o Modelo O, que refere os tipos de bilhetes disponíveis para o jogo em questão (em casa) e qual o preço definido para cada é importante.

Figura 9 - Bilhetes e Credencial para Jogos Oficiais

Durante o jogo, o Diogo é responsável por ser o intermediário dos clubes visitados (no caso dos jogos fora) para com o grupo de adeptos que acompanha a equipa, e também o ponto de ligação entre os mesmos adeptos e a polícia onde, através dele é transmitida toda a informação para que tudo corra pelo melhor.

No final dos jogos é também da sua responsabilidade fazer relatórios, reportando alguma situação que ache conveniente informar as entidades competentes, e nos jogos em casa fazer a contagem de bilhetes que sobraram devido à sua não utilização verificando no sistema se o número de adeptos presentes no estádio corresponde aos bilhetes vendidos e convites oferecidos. Esta tarefa é feita em conjunto com a contabilidade para que estes saibam os valores monetários que os jogos em casa geram para as receitas do clube.

1.2.5. Departamento de Instalações

O Departamento das Instalações é gerido pelo André Crud, um dos responsáveis pelo Marketing, acumulando assim as funções.

O André Crud é então responsável pela manutenção ou melhoria das estruturas do clube. Qualquer intervenção que necessite ser feita no estádio terá de ser através do senhor André.

Também durante os jogos estará de prevenção para o caso de alguma avaria poder intervir.

1.2.6. Departamento Médico

O Departamento Médico é liderado pelo Doutor Basil Ribeiro, e conta na sua equipa com mais um médico, o Doutor André Dias, e um outro estagiário. Para além dos médicos conta também com uma equipa de fisioterapeutas - o José Teixeira e o Rui Sousa.

Apesar de este Departamento ser muito independente no que diz respeito à realização de análises, exames ou tratamentos necessários a algum jogador, é um Departamento que está em constante contacto com a equipa técnica de modo a que estes saibam as limitações que possam existir de algum atleta o que pode condicionar o plano de treino ou de jogo.

Como é de esperar, este é o Departamento mais importante no que refere aos tratamentos das lesões dos jogadores que serão o ativo mais valioso do clube.

Para além disso, o Departamento disponibiliza também um nutricionista responsável pelo plano alimentar dos atletas (pré e pós treino e pré e pós jogo),

1.2.7. Rouparia

A Rouparia será provavelmente um dos departamentos mais ativos do clube. Todos os dias entra em ação de manhã cedo antes do treino, continua o seu trabalho durante a realização do treino e só acaba após o plantel profissional sair das imediações do estádio.

Este departamento é composto pelo Pedro Festas e Adelino Ferreira que são os responsáveis por manter todo o material desportivo e roupas para atletas e equipa técnica em condições para todos os treinos.

1.2.8. RAR - Rio Ave Rendimento

Este gabinete é algo recente no clube e foi criado com base em 6 objetivos principais:

- Avaliação e prescrição de exercício;
- Otimização da performance atlética;
- Nutrição Desportiva;
- Prevenção e reabilitação de lesões;
- Investigação no âmbito do alto rendimento;
- Formação;

Desta forma podemos concluir que todos estes objetivos têm o propósito de potenciar as capacidades físicas dos atletas, maximizando assim o seu rendimento dentro de campo.

O responsável pelo gabinete é o “Toni” e é ele o grande dinamizador do mesmo, quer através do seu trabalho diretamente com os atletas, quer através de alguns estudos científicos que procuram ajudar no desenvolvimento do gabinete.

1.2.9. RAS - Rio Ave Social

O Rio Ave Social é “um compromisso que o Rio Ave F.C. assume perante a sociedade, enquanto membro agregador de vontades”. Este gabinete concentra todas as suas atenções na ajuda aos mais necessitados.

Sendo o Rio Ave F.C. um clube de alguma dimensão em Portugal, tenta usar o seu nome em benefício de terceiros tendo assim consciência da sua responsabilidade para com a sociedade.

Com este gabinete, o clube demonstra que o desporto eleva consigo grandes valores e que estão presentes na visão do clube, que assim leva a cabo inúmeras ações que visam a doação de bens a instituições ou a casos isolados que muitas vezes aparecem a pedir ajuda ao clube.

1.2.10. Patrocinadores

Hoje em dia, todo e qualquer clube para se manter financeiramente saudável depende muito dos patrocinadores. No entanto, segundo Lagae (2005), os patrocínios trazem vantagens para ambas as partes envolvidas. De certa forma Gwinner & Eaton (1999) acreditam que as principais razões para que as marcas patrocinem os clubes são aumentar a sua notoriedade, estabelecer, fortalecer ou alterar a imagem da marca (dependendo do clube ou desporto ao qual se associam). Uma marca ao estar associada a um clube que obtenha um grande sucesso desportivo, estará a construir uma imagem forte e de sucesso perante o público alcançando, através desse sucesso, milhões de pessoas.

De certa forma, os clubes desportivos procuram os patrocínios de acordo com dois principais padrões, segundo Meenaghan (2001) por um lado estabelecer uma parceria com uma marca forte e que lhes dê alguma visibilidade e credibilidade. Por outro, procuram marcas que lhes deem recursos quer materiais quer financeiros.

O Rio Ave F.C. não é diferente dos outros clubes e assim sendo depende muito dos seus patrocinadores (fig. 10) para a manutenção da "saúde financeira" do clube.

Figura 10 - Patrocinadores do RAFC. Fonte: rioavefc.pt

Portanto, o Rio Ave F.C. tem um conjunto de patrocinadores em que a sua relação de reciprocidade de benefícios tem sido saudável quer para o clube quer para as marcas.

Atrás podemos ver os principais patrocinadores do Rio Ave F.C. - Futebol SDUQ Lda. Na época transata o departamento profissional de futebol assinou contrato com a marca desportiva ADIDAS, que pelo menos até à próxima época irá equipar o clube.

Outro dos principais patrocinadores é a MEO, operadora televisiva que nos últimos tempos, como é do conhecimento público, tem vindo a assinar contratos milionários com vários clubes da primeira e segunda liga de futebol.

Também o Grupo Campos, empresa que se dedica à construção e que fica situada em Vila do Conde é outro patrocinador.

A Konica Minolta que fornece as impressoras e material ao clube.

A TacticalBoards Soccer que produz os quadros táticos aos clubes e da qual o Rio Ave F.C. é cliente.

A Brand It, que é a empresa responsável pela construção do site do clube.

A Smart Move que é responsável pelo software de bilhética e controlo de acessos que está a operar no estádio do clube.

A Prozis que é o fornecedor de suplementação desportiva do Departamento de Futebol.

A Sabseg Seguros que é a responsável por todos os seguros em vigor no clube.

E a In Stat, que é uma empresa que obtém o software desportivo que faz a estatística e a sua análise dos jogos de futebol e que é bastante importante no trabalho diário da equipa técnica do clube.

1.3. Futebol de Formação

O Rio Ave Futebol Clube - Futebol SDUQ, Lda. para além da equipa sénior tem na sua estrutura várias equipas de futebol de formação. São elas:

- Juniores A;
- Juniores B;
- Juniores C;

Todas estas equipas que representam a sociedade desportiva nos escalões de formação, competem nos campeonatos nacionais correspondentes.

Desta forma, podemos observar a abrangência da sociedade que não se limitou a incluir dentro de si o futebol profissional, mas também alguns escalões de formação anteriormente pertencentes ao clube.

1.4. Propriedades da SDUQ

O Rio Ave enquanto SDUQ, apresenta algumas propriedades ou ativos fixos tangíveis que se encontram contabilizados ao custo de aquisição, acrescidos de despesas que lhes sejam diretamente imputáveis, deduzido das correspondentes depreciações e das eventuais perdas por imparidade.

A sociedade tem escriturado como sua propriedade[9]:

- Edifícios;
- Equipamento Básico;
- Equipamento de Transporte;
- Equipamento Administrativo;
- Outros;

Todos estes ativos estão avaliados no valor de 440.973,18 euros, já com as respetivas depreciações acumuladas e perdas por imparidade calculadas.

[9] Retirado de *Relatório e Contas do Rio Ave Futebol SDUQ 2017/2015*. Disponível em: http://www.rioavefc.pt/wp-content/uploads/2016/01/Relat%C3%B3rio-e-Contas-Rio-Ave-Futebol-Clube-Futebol-SDUQ-2014-2015-2.pdf. Consultado a 20 de setembro de 2017

Resumindo todas as propriedades em nome da sociedade desportiva transitaram do Rio Ave enquanto clube, onde no entanto está sempre salvaguardado como único sócio da sociedade e assim sendo caso esta seja dissociada o clube volta a ser o proprietário das mesmas.

Como referido anteriormente, o clube apresenta um projeto de desenvolvimento sustentável onde pretende efetuar um crescimento continuado sempre com a noção das implicações e do risco corrido nos projetos idealizados.

O facto de a sociedade ter estado presente nas competições europeias pela primeira vez na história, na época de 2014/2015, trouxe um maior poder económico ao clube e com isso vieram maiores e melhores perspetivas para o seu futuro conforme é descrito no Relatório e Contas relativo a essa época desportiva.

O Relatório e Contas é um documento que será produzido anualmente, tendo como principais objetivos a demonstração da sua atividade desenvolvida e do balanço financeiro obtido ao longo de um certo período de tempo.

Com o sucesso desportivo do Rio Ave veio também uma maior responsabilidade - desportiva e social - à qual a sociedade tem demonstrado estar à altura do desafio, apresentando elevadas expectativas de um futuro cada vez mais risonho.

Capítulo 2 - Enquadramento Teórico

2.1. Desporto Profissional

2.1.1. Quando? Onde? Como? Porquê?

O Desporto, cada vez mais está presente, direta ou indiretamente, na vida das pessoas que começam muitas vezes por definir o seu quotidiano em torno do Desporto. Assim sendo, tem emergido aquilo a que se chama de "Desporto Profissional". Mas o que é isto do Desporto Profissional? Quando surgiu? Onde surgiu? Como surgiu? E porque é que surgiu?

Se formos ao dicionário procurar pela definição de Desporto podemos observar as seguintes definições[10]:

1. "Exercício físico praticado de forma metódica, individualmente ou em grupo, e com diversos objetivos (competição, recreação, terapia, etc.);
2. "divertimento, recreio";
3. (entre outras);

Podemos ainda recorrer à Carta Europeia do Desporto[11] onde no artigo 2.º, nº1, al. a), refere-se a Desporto nos seguintes termos:

- "Entende-se por "desporto" todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis."

Como podemos verificar, em nenhuma alínea o Desporto é definido como uma prática profissional, mas sempre como algo amador, recreativo ou de lazer. Assim sendo devemos então definir o que é "profissional".

---

[10] *Desporto* in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2017. [consult. 2017-05-22]. Disponível na Internet: https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/desporto

[11] O Comité de Ministros do Conselho da Europa adotou em1992 em Rhodes este documento, que sofreu uma alteração em 2001

Recorrendo novamente ao dicionário em busca do significado de Profissional podemos verificar o seguinte[12]:

1. "Pertencente ou respeitante a profissão";
2. "Que prepara para certas profissões";
3. (entre outras);

Ora, assim sendo podemos concluir que o sentido que a palavra "profissional" coloca ao Desporto, é o sentido de praticar algum tipo de Desporto e ser pago para esse efeito.

No entanto, se colocarmos ambas as definições lado a lado, não será um contrassenso chamar de profissional a algo que por definição apenas se pratica por lazer? Ou será que ao acrescentar o sentido de profissional ao Desporto estaremos a acrescentar uma nova dimensão ao mundo imersivo do mesmo?

Na mesma Carta, já referida acima, mas no artigo 8.º "Apoio ao Desporto de Alta Competição e Desporto Profissional" no nº2:

- "Convém promover a organização e a gestão do desporto organizado numa base profissional através de estruturas adequadas. Os desportistas profissionais deverão beneficiar de proteção e de estatuto social apropriados e de garantias éticas, colocando-os ao abrigo de qualquer forma de exploração."

Podemos então verificar, que em 1992 (altura da redação da Carta) já havia a necessidade de legislar o Desporto Profissional, o que nos leva à questão do *Quando surgiu?* Será que foi em 1992? Ou já haveria indícios da existência de Desporto Profissional anteriormente?

Segundo Bento & Constantino (2007) à medida que a sociedade evoluiu o desporto transformou-se numa pluralidade de motivos e finalidades, de sujeitos e praticantes, de modelos e cenários, podendo então afirmar que houve a carência por parte do Desporto em evoluir numa perspetiva mais profissional, respondendo assim à demanda incessante dos seus praticantes e apaixonados em geral.

---

[12] *Profissional* in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2017. [consult. 2017-05-22. Disponível na Internet: https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/profissional

Poderá explicar-se esta necessidade no sentido em que, segundo Jorge Olímpio Bento (2003), é na versão profissional que o Desporto atinge a mais alta expressão ética e estética e maior valia social e profissional.

Podemos afirmar que o Desporto evoluiu a par da sociedade, e que o Desporto Moderno nasceu na Europa na 2ª metade do séc. XIX (Thomas, Haumont, & Levet, 1987) juntamente com a sociedade capitalista e industrial, aproximando-se assim do Desporto Profissional que hoje conhecemos.

Com todas estas mudanças e transformações no mundo do Desporto, houve então a necessidade de começar a existir organismos que pudessem dar resposta a toda a evolução presenciada. Começaram assim a surgir as Federações e as Ligas Profissionais, como é exemplo da Federação Inglesa de Futebol, a *Football Association* que surgiu em 1863 (Carvalho, 2009), com o objetivo de regular as competições profissionais e não-profissionais em Inglaterra.

No entanto, comecemos pelos primórdios da Humanidade onde desde sempre existiu a prática desportiva. Desde a caça ou a pesca, que seriam praticados como forma de subsistência Humana, ainda que de forma anárquica, ou mesmo os Jogos Olímpicos que será a primeira forma de desporto minimamente organizado de que há registos.

Ora vejamos, os Jogos Olímpicos apesar de não haver certezas quanto à sua real origem, terão sido idealizados na segunda metade do séc. VIII a.C. como forma de divertimento a Zeus, que segundo a mitologia grega seria o pai de Hércules, que foi considerado o fundador dos J.O. segundo uma das várias teorias (Bento & Monteiro, 2016, p. 14).

Apesar de os J.O. estarem minimamente organizados e regulamentados (principalmente através de rituais), não havia nenhum organismo concreto que tivesse sido criado especificamente para esse efeito. Também todos os atletas gregos, praticavam dia e noite para atingir os seus objetivos de ganhar os Jogos e serem os heróis de toda a Grécia, contrariando assim o mito do amadorismo dos atletas na Grécia Antiga, onde fica a ideia da importância significativa dada à "excelência física e a obtenção das vitórias nos Jogos" (Oliveira, 2000, p. 89) apenas pela elevação do vencedor ao nível dos deuses e o facto de ser considerado um herói sendo o primeiro passo para a sua ascensão meteórica. Esta desmitificação, apenas começou a ser encarada a

partir de 1984 com a obra de David Young "*The Olympic Myth of Greek Amateur Athletics".*

Também no canto XXIII da Ilíada, "É primeiro, formosa hábil cativa. (...) Eis os prémios dos rápidos aurigas.", temos mais uma vez referência aos prémios atribuídos aos vencedores das provas.

Assim sendo, isto fazia com que os atletas gregos se "dedicassem a tempo inteiro à prática do desporto e daí recebessem dinheiro ou outros bens materiais." (Oliveira, 2000, p. 86), apesar de o conceito de "atleta profissional" ser mais recente, e na Antiguidade os próprios atletas não se consideravam profissionais precisamente devido a essa razão.

Com a invasão da Grécia pelos romanos e consecutiva dominação, no séc. II, muitos dos velhos costumes e hábitos do povo grego foram esquecidos. Entre eles os J.O. que foram definitivamente extintos quando no ano de 392 d.C. o imperador romano Teodósio I assumiu o poder e converteu a Grécia ao cristianismo, abolindo assim todas as manifestações de adoração ou culto aos deuses gregos (Silva, 2000, p. 71).

Após séculos de esquecimento, apenas na década de 1890 os J.O. começaram lentamente a ser restabelecidos pelas mãos de Pierre de Coubertin que tinha como objetivos a estimulação da prática desportiva bem como a promoção da “paz entre as nações” através da convivência saudável trazida pelo espírito dos J.O..

Esta “reinvenção” dos J.O. trouxe também a necessidade da criação de uma organização, mais uma vez por incentivo de Pierre de Coubertin, de forma a poder regular a competição e fazê-la evoluir da melhor forma. Nasceu assim o Comité Olímpico Internacional, que tinha então como objetivo organizar e promover a realização dos Jogos Olímpicos. Começamos aqui a dar os primeiros passos em direção aos dias de hoje com o desporto profissional. "Aquilo que era uma competição desportiva passou também a ser uma competição fora dos estádios, onde os resultados que importam não são só os desportivos, mas, sim, os do negócio." (Bento & Monteiro, 2016, p. 37).

Atualmente os tempos mudaram, principalmente com as transmissões televisivas ou mesmo os patrocínios e a publicidade, o COI é mais uma entidade que, para além de organizar, promover, legislar e controlar os J.O., detém direitos de imagem e de transmissão.

2.1.2 As Primeiras Organizações Desportivas

O Comité Olímpico Internacional é das organizações desportivas que quando foi criada teve mais visibilidade e também impacto no mundo desportivo internacional. No entanto, alguns anos antes da criação do COI, nasce em Inglaterra no ano de 1863 a *Football Association*, a federação inglesa de futebol.

Esta federação nasce, pois o futebol era já um desporto bastante praticado no Reino Unido, e há então a necessidade de regular o desporto de modo a que este tenha regras universais, para poder ser jogado entre todos e em qualquer parte de Inglaterra. A ideia surgiu a partir de Ebenezer Morley, que teria formado o Barnes F.C. em 1862 e verificou que dos poucos clubes que havia em Londres, cada um jogava segundo as suas regras, havendo então a necessidade de uniformizar a modalidade. Aos poucos a modalidade foi sendo regulamentada e a 21 de Julho de 1871 há o anúncio da criação de uma Taça denominada "The Football Association Challenge Cup" onde todos os clubes associados seriam convidados a participar[13].

Entre 1875 e 1885 há uma grande ascensão do número de clubes a praticar futebol e no ano de 1885 há então a necessidade de legalizar formalmente o profissionalismo da competição. Esta contribuição do profissionalismo continuou a crescer e afetou a intransigência dos atletas amadores. Assim alguns destes clubes amadores criaram uma Associação paralela à FA, apenas com a designação de amador, com também uma competição, mas que proibia os seus clubes a competir com outros que estivessem debaixo da jurisdição da *Football Association*.

Estes problemas da não uniformização das regras do futebol, atingiu outros países, e em 1902 a Federação Holandesa de Futebol sugeriu a criação de um campeonato entre as equipas dos vários países e na sequência desta proposta a Federação Francesa propôs a formação uma Federação Internacional que pudesse regular a modalidade a nível internacional e do mesmo modo para todos.

---

[13] Disponível em: http://www.thefa.com/news/2016/nov/02/history-of-the-fa-cup. Consultado em 12 de maio de 2017

2.1.3 A FIFA

No dia 21 de Maio de 1904, em Paris, foi então criada a *Fédération Internationale de Football Association* - FIFA, em que os países fundadores foram:

- França;
- Holanda;
- Bélgica;
- Dinamarca;
- Espanha;
- Suécia;
- Suiça.

Então, nesta primeira reunião entre os primeiros fundadores, foram redigidos os primeiros estatutos da FIFA com base nos seguintes princípios:

1. Reconhecimento recíproco e exclusivo entre as associações nacionais representadas e participantes;
2. Clubes e jogadores estariam proibidos de jogar simultaneamente por mais do que uma associação;
3. Reconhecimento por parte de outras associações de suspensões anunciadas por uma associação;
4. Os jogos seriam regulados segundo as 'Laws of the Game of the Football Association Ltd.'.

Já nestes primeiros moldes da FIFA, cada associação teria de pagar uma cota anual, estando já presente o profissionalismo nos vários países, não só em Inglaterra, que acabou por se juntar à FIFA dois anos após a sua criação[14].

[14] Disponível em: http://www.fifa.com/about-fifa/videos/y=2014/m=11/video=the-story-of-fifa-2477121.html. Consultado a 12 de maio de 2017

2.2. Futebol em Portugal

Em Portugal, começaram-se a dar os primeiros passos na prática do futebol entre 1884 e 1888 quando três irmãos que estudavam em Inglaterra, regressaram a Portugal e trouxeram consigo uma bola de futebol. Tendo em Inglaterra aprendido algumas regras para a prática da modalidade, começaram a juntar-se com alguns amigos ao domingo para jogar futebol.

Este grupo liderado pelos irmãos de apelido Pinto Basto, realizou no ano de 1889 uma exibição contra uma equipa formada por ingleses, jogo este que teve lugar no Campo Pequeno - local onde atualmente é a praça de touros, em Lisboa.

A nível de espectadores a assistir à partida foi um êxito e por isso mais exibições se seguiram a esta. Com esta propagação, os irmãos Pinto Basto, decidiram formar um clube com a designação de 'Lisbonense'. Este ato serviu de mote para a criação de muitos outros clubes não só em Lisboa como noutros pontos do país - como o Porto, por exemplo. Podemos então afirmar que, o futebol terá sido a base da organização desportiva e clubística presente no panorama desportivo nacional. Com este aumento exponencial do interesse do povo pela modalidade, aquando da Comemoração do Centenário Henriquino (morte de D. Afonso Henrique) realizou-se a primeira partida entre Porto e Lisboa.

À semelhança de outros países, o número de praticantes, de clubes e de espectadores, tinha vindo a aumentar e com tendência para aumentar ainda mais. Assim sendo, houve a necessidade da criação de uma entidade que pudesse regular e organizar os clubes e as competições entre eles. Surgiu assim a Liga Portuguesa de Football, dirigida pelo Dr. Januário Barreto. Apesar do entusiasmo inicial, após o surgimento de alguns problemas no decorrer do campeonato, a Liga não resistiu e acabou por ser destituída.

Já em 1910, ano de transição da monarquia para o regime republicano após uma revolução em outubro iniciada a dia 2 e concluída dia 5 com a implantação da república, foi também fundada a Associação de Futebol mais antiga em atividade - a Associação de Futebol de Lisboa.

No ano seguinte, em 1911 foi fundada a Associação de Futebol de Portalegre e logo após, em 1912, é também fundada a Associação de Futebol

do Porto que hoje em dia é a maior associação de futebol do país, englobando cerca de 350 clubes.

Não decorreu muito tempo para a fundação da Federação Portuguesa de Futebol (FPF) que ocorreu no ano de 1914, (apenas foi dez anos após o início da FIFA). A FPF, inicialmente designada de União Portuguesa de Futebol (UPF), foi fundada a 31 de março de 1914 pelas três associações existentes na altura - Porto, Lisboa e Portalegre.

A U.P.F tinha o objetivo de criar uma seleção nacional, e tenho esse objetivo em pano de fundo decidiu candidatar-se à FIFA de forma a dar corpo a esse sonho. Esta candidatura surgiu apenas alguns meses depois da fundação da União Portuguesa de Futebol. No ano de 1926 a U.P.F. alterou a sua designação para a que conhecemos atualmente - Federação Portuguesa de Futebol.

Na época de 1938-39 realizou-se a primeira edição da Taça de Portugal com moldes semelhantes aos atuais e teve como vencedor a Académica de Coimbra (Vários, 2010).

2.3. Organização do Futebol Profissional

2.3.1. A Liga Portuguesa de Futebol Profissional

Com o crescente número de clubes e de equipas seniores profissionais a participar nas competições organizadas pela Federação Portuguesa de Futebol, houve a necessidade de, após o 25 de abril de 1974, solucionar alguns problemas que os clubes começaram a sentir. Estes reuniram-se então com o mesmo objetivo em comum - a organização de todos e a solução de problemas comuns dos clubes. Na época de 1970-71 tinha havido um pequeno esboço do que viria a ser o "produto final" da LPFP, no entanto os problemas e conflitos existentes entre alguns dos clubes foi atrasando o processo ao longo dos anos (Serrado & Serra, 2015).

Em 1974 são reunidos novos esforços de onde surge uma comissão de oito membros de clubes pertencentes à I, II e III Divisão e ainda dos escalões regionais. As principais preocupações da comissão estariam relacionadas com as exigências do Sindicato do Jogadores, entre elas a extinção do direito de opção. No entanto, passado nem um mês, a mesma comissão desmembrou-se devido ao que diziam ser o desinteresse dos clubes, falta de representatividade e de competências para tentar solucionar as exigências pretendidas pelo Sindicato (Serrado & Serra, 2015).

Sem nunca desistir, João Rocha e Américo de Sá, reuniram novamente os clubes onde propuseram a criação de uma Liga aberta a todos os clubes praticantes de Futebol. Foi então criada nova comissão com representantes do F.C. Porto, SL Benfica, SC Portugal, CUF, Farense e Belenenses, que teriam pela frente a elaboração dos estatutos da Liga. O representante do SL Benfica, Osvaldo Branco, define o objetivo da Liga como encontrar uma posição que sirva os interesses dos jogadores e clubes.

Feitos e aprovados os estatutos, a Liga não avançou de imediato devido à obrigação legal, de para a criação de uma associação, ser necessário um mínimo de vinte membros associados. Estando a criação da Liga num impasse, Valentim Loureiro e José António Pinto de Sousa (dirigentes do Boavista F.C.), reuniram com os clubes da zona norte de Portugal continental, inicialmente da I Divisão e numa fase posterior da II Divisão, sendo que passado pouco tempo já

21 clubes teriam aderido à iniciativa podendo então dar seguimento ao processo.

Com estes novos estatutos, a Liga seria agora apenas aberta a clubes que possuam nos seus quadros jogadores profissionais, e tinha como principais objetivos a redução de impostos cobrados sobre o futebol e um acordo entre os emblemas que modere as elevadas verbas gastas nas transferências de jogadores, além da negociação com a FPF de questões relativas ao futebol profissional.

Já na fase final do processo de iniciação da Liga, Pinto de Sousa revela a lentidão do mesmo, devido à demora por parte dos clubes em enviar a documentação necessária para a escritura da Liga. Assim sendo, o processo foi-se adiando até 3 de fevereiro de 1978, dia da assinatura da escritura, que teve lugar no Porto. Surge então, após alguns anos de sucessivos adiamentos, a Liga Portuguesa de Futebol Profissional, que seria uma "associação de âmbito exclusivamente patronal numa clara atitude de resposta à entidade representativa dos jogadores" (Carvalho, 2009, p. 255).

Sendo agora oficial a formação da Liga, estava na hora de eleger os seus corpos sociais, sendo que Calisto Gomes, representante do Belenenses, foi eleito para Presidente da Assembleia Geral. Faltava eleger, no Executivo, entre sete representantes dos clubes um Presidente. Os clubes que se faziam representar no Executivo da Liga eram:

- Sporting CP;
- F.C. Porto;
- SL Benfica;
- Boavista F.C.;
- Riopele;
- Beira-Mar;
- Sp. de Braga;

Após votação, o representante do F.C. Porto e Boavista, Pôncio Monteiro e Olímpio Magalhães respetivamente, foram eleitos diretores delegados, sendo que o primeiro Presidente da Liga Portuguesa de Futebol Profissional, inicialmente apenas denominada de "Liga de Clubes" foi João

Aranha, representante do Sporting CP. Os restantes seriam vogais do Executivo.

Apesar de todos estes avanços e do facto de uma ideia se ter tornado em algo mais “palpável”, havia ainda alguns (três) clubes reticentes em relação à Liga, entre eles o Rio Ave F.C..

A Liga começa então a trabalhar no sentido da realização dos objetivos a que se propôs e fez-se representar no Ministério do Trabalho de forma a conseguir a regulamentação da atividade dos jogadores de futebol. No entanto, mesmo após algumas tentativas na esperança de unificar a competição profissional, o trabalho da Liga nunca teve a total confiança por parte dos clubes, devendo-se em grande parte às rivalidades entre eles - algo natural no futebol e também no desporto em geral - intensificadas pelos conflitos Norte-Sul ou até do jogo de interesses nas transferências de jogadores entre os vários clubes. Segundo os relatos de Américo de Sá “quer os clubes, quer os dirigentes, quiseram demais da Liga”, que segundo o mesmo se deveria limitar à resolução de “dois a três problemas” essenciais.

Após alguns anos de variadas indefinições no que diz respeito aos propósitos da Liga, foram ultrapassando algumas adversidades como a constituição de mais duas associações - Associação Nacional de Clubes e a Confederação Portuguesa de Clubes (Carvalho, 2009). Esta dificuldade “adicional” que apenas servia para, no fundo, descredibilizar a Liga de Clubes apenas teve fim em 1988 numa reunião no Buçaco onde se revitalizou a Liga com a extinção das outras duas associações.

Apenas um ano depois da realização da reunião, ocorreu uma Assembleia Geral da Liga onde se procedeu à alteração dos seus estatutos sendo que, passou a ter como fins “a promoção e defesa dos interesses dos clubes, bem como a organização das competições” passando também a denominar-se “Liga Portuguesa de Futebol Profissional”, designação que ainda hoje perdura.

Já em 1990 a publicação da Lei de Bases do Sistema Desportivo (e alterada pela Lei n.º 19/96, de 25 de junho) veio dar ainda mais força à Liga Portuguesa de Futebol Profissional, com o Artigo 24.º que refere “No seio de cada federação unidesportiva cujas modalidades incluam praticantes

profissionais deve existir um organismo encarregado de dirigir especificamente as atividades desportivas de carácter profissional, o qual tem de titular autonomia administrativa, técnica e financeira." No Artigo 23.º relativo a Liga Profissional de Clubes no ponto 2. a) referindo-se às competências das Ligas - "Organizar e regulamentar as competições de natureza profissional que se disputem no âmbito da respetiva federação, respeitando as regras técnicas definidas pelos órgãos federativos competentes, nacionais e internacionais;"

Apesar deste "reconhecimento a nível legal", a Liga Portuguesa de Futebol Profissional apenas começou a organizar competições profissionais em Portugal na época de 1995/96, com a organização da I e II Divisão, que são denominadas atualmente Liga NOS e Ledman LigaPRO.

2.3.2. Competições Profissionais de Futebol

Atualmente a Liga Portuguesa de Futebol Profissional tem sobre a sua alçada três competições:

- I Divisão - Liga NOS;
- Liga de Honra - Ledman LigaPRO;
- Taça da Liga - Taça CTT;

No entanto, nem todas as equipas/ clubes podem competir nestas Ligas. O regime de acesso a estas competições é acordado entre a LPFP e a FPF através de um contrato assinado entre ambas as partes. Esta relação entre as entidades é regulada através da Lei de Bases da Atividade Física e Desporto (LBADF), na Subsecção III - Organização das competições desportivas profissionais, onde no ponto n.º 1 do Artigo 23.º que refere "O relacionamento entre a federação desportiva e a respetiva liga profissional é regulado por contrato a celebrar entre essas entidades, nos termos da lei.". No entanto, uma vez que as competições são profissionais, o primeiro critério que fará mais sentido referir, é o facto de os clubes participantes terem de ser profissionais.

Isto é, a LBAFD atribui grande autonomia à LPFP, quer em termos de organização de competições, quer na gestão dos clubes e respetiva regulamentação.

Mas o que distingue uma competição profissional de uma competição que não seja profissional? No antigo Estado Novo a lógica do regime desportivo em Portugal, baseava-se na organização das várias modalidades através das respetivas federações desportivas que, por sua vez, se dividiam geograficamente em associações distritais/ regionais, conforme podemos observar no Decreto nº 32.946, de 3 de Agosto de 1943. Aliás, conforme podemos ler no preâmbulo do Decreto "(…)deseja-se acabar com negócios que arruínam os clubes e diminuem o desporto e os desportistas. A beleza do desporto perde-se quando se converte num modo de vida. Às organizações cabe assegurar aos seus desportistas o condicionamento indispensável ao pleno rendimento das suas faculdades físicas; mas deve-lhes ser vedado comprá-los e a estes vender-se.", podendo-se aqui reparar que na época em que foi redigido o Decreto, o Estado se oponha a qualquer tipo de profissionalismo no Desporto, argumentando que esse tipo de "negócio" iria arruinar as modalidades.

Apenas no ano de 1960 com a publicação da Lei nº 2.104, de 30 de Maio, o Estado veio a reconhecer legalmente a existência de alguns tipos de prática profissional no Desporto. A lei distingue os praticantes como sendo "amadores", "não amadores" e "profissionais", sendo que os praticantes amadores são aqueles que "(…) não recebam remuneração (…) ou qualquer proveito material (..)" pela prática desportiva. Os atletas "não amadores" seriam aqueles que, não sendo profissionais, poderão receber "(…) apenas pequenas compensações materiais (…)" pelo exercício da sua prática desportiva. Por sua vez os praticantes "profissionais" seriam todos aqueles que são "(…) remunerados pela sua actividade desportiva.".

Apesar deste "avanço" na legislação portuguesa, este artigo apenas se destina a reconhecer "(…)a prática desportiva a profissionais e não amadores nas modalidades de futebol, ciclismo e pugilismo(…)", restringindo assim a prática desportiva profissional a estas três modalidades. Durante todo este período em que o regime ditatorial vigorou em Portugal, não mais se escreveu,

nem tão pouco foi debatida a hipótese de alargar a prática desportiva profissional para as outras modalidades, sendo que vivemos então largos anos com apenas três modalidades reconhecidas como “profissionais” e todas as outras como “amadoras”.

Após o 25 de Abril de 1974, começou a haver uma maior abertura por parte dos legisladores em relação à questão do profissionalismo no Desporto. No entanto, não sendo um assunto considerado como prioritário, apenas em 1990, com a redação da Lei de Bases do Sistema Desportivo, o Sistema Desportivo Português levou uma grande reviravolta com o facto de ser reconhecido o carácter profissional a todas as federações unidesportivas pois no Artigo 24.º relativo ao Desporto profissional no seio das federações, ao referir que “No seio de cada federação unidesportiva cujas modalidades incluam praticantes profissionais deve existir um organismo encarregado de dirigir (…)”, não se limita a referir às modalidades de futebol, ciclismo e pugilismo, referindo-se a “cada” federação que possua praticantes considerados profissionais.

Três anos depois, houve a necessidade de os organismos criados para os fins relatados anteriormente, fossem reconhecidos legalmente de forma a que a sua existência fosse mais especifica e não houvesse conflito de funções entre as Federações Desportivas e os tais organismos encarregados da secção profissional das modalidades. Assim, podemos ver no Decreto-Lei n.º 144/93 de 26 de Abril que refere que as federações em que a modalidade se dispute sob a forma de competição profissional “(…)deve ser constituído um organismo dotado de autonomia administrativa, técnica e financeira, integrado, obrigatória e exclusivamente, pelos clubes ou sociedades com fins desportivos federados que participem em tais competições.” e ainda que cabe a este mesmo organismo exercer as competências da sua federação a nível de “(…) organização, direção e disciplina (…)” dando assim ao organismo constituído para regular as competições profissionais, quase o controlo total sobre as mesmas.

Também neste Decreto-Lei se definiram os critérios para os pedidos de reconhecimento das competições profissionais em que a aprovação ou não das mesmas caberia “(…) ao Conselho Superior de Desporto reconhecer, (…), o carácter profissional de cada modalidade (…)”. Este pedido de reconhecimento

poderia ser feito por "(…) qualquer clube ou agrupamento de clubes (…)" que estejam inscritos na Federação da sua modalidade apresentando os elementos seguintes:

- "Massa salarial média dos praticantes e treinadores (…);
- Limites mínimos dos orçamentos (…);
- Volume médio de negócios correspondente à competição (…);
- Número médio significativo de espectadores (…);
- Percentagem média de autofinanciamento dos clubes ou sociedades desportivas;"

Em 1996, com a Lei n.º 19/96, que serviu como revisão da Lei de Bases do Sistema Desportivo, foram alterados os estatutos da Liga, que apesar de ser um organismo autónomo da Federação e com autonomia administrativa, técnica e financeira, passou também a ter personalidade jurídica, ao contrário da antiga Lei em vigor onde a mesma não era mencionada.

Foram também revistas as competências da Liga sendo que terá a responsabilidade de "organizar e regulamentar as competições de natureza profissional", controlar e supervisionar os "clubes seus associados" e também "gerir o específico sector da arbitragem". De modo a salvaguardar as restantes competências do anterior organismo autónomo e agora definido como Liga Profissional de Clubes, o mesmo artigo refere que cabe à Liga "Exercer as demais competências que lhes sejam atribuídas por lei ou pelos estatutos federativos.".

Apenas um ano depois da publicação da Lei n.º 19/96, houve a necessidade de se definir o que seriam consideradas competições desportivas profissionais e quais seriam reconhecidas ou não como tal. Assim sendo o Decreto-Lei n.º 111/97 de 9 de Maio, considerou "(…) indispensável adequar o regime jurídico das federações titulares do estatuto de utilidade pública desportiva aos novos princípios constantes desta lei, através da qual— como é sabido — se institucionalizou definitivamente a liga profissional de clubes como órgão autónomo daquelas federações para o desporto profissional." Uma vez que, no caso do Futebol, a Liga Portuguesa de Futebol Profissional já teria iniciado a organização de competições profissionais na época de 1995/96, o

mesmo documento definiu que “Enquanto não estiverem reconhecidas, nos termos legais, as competições profissionais de futebol, são consideradas como tal (…) as relativas à I Divisão e II Divisão de Honra do Campeonato Nacional de Futebol.”

Já no ano de 1999, o Conselho de Ministros em funções, reconheceu que as normas para a qualificação de determinadas competições de natureza profissional, não estariam a produzir os efeitos pretendidos suscitando “(…) dúvidas de interpretação que ora se procuram eliminar.”

Foi então elaborado o Decreto-Lei n.º 303/99 de 6 de Agosto, onde se referem os parâmetros definidos para o pedido de reconhecimento da competição desportiva profissional, sendo eles:

“a) Número mínimo e máximo de clubes ou sociedades desportivas participantes na competição desportiva profissional por divisão ou escalão;

b) Limite mínimo da massa salarial anual dos praticantes e treinadores de cada clube ou sociedade desportiva no total do respectivo orçamento;

c) Limite mínimo do orçamento autónomo de cada clube para a respectiva competição desportiva profissional ou do orçamento de cada sociedade desportiva;

d) Média do número de espectadores por cada jogo realizado no âmbito da competição;

e) Requisitos mínimos das instalações desportivas a utilizar por cada clube ou sociedade desportiva, designadamente quanto ao número de lugares sentados individuais e normas de segurança nos termos da Lei n.º 38/98, de 4 de Agosto.”

Para clarificar ainda mais a situação, foram também definidos os critérios sob os quais os parâmetros enunciados se deveriam fundamentar:

“a) Importância económica da competição;

b) Dimensão social da competição;

c) Importância da mesma no contexto desportivo nacional;

d) Efeitos da participação em competições internacionais;

e) Nível técnico da competição;

f) Existência de vínculos contratuais entre os clubes ou sociedades desportivas e os praticantes, nos termos da Lei n.º 28/98, de 26 de Junho.”

Ao longo do documento vão sendo clarificados os restantes aspetos relacionados com o reconhecimento como “Remuneração dos praticantes e treinadores”, “Emissão de parecer”, “Reconhecimento oficioso” e está presente um capítulo referente à organização em si das competições profissionais.

À semelhança do documento anterior, visto que haveria competições profissionais que já se estariam a desenvolver, o presente decreto afirma que “Enquanto não estiverem fixados os parâmetros para as competições desportivas profissionais, nos termos do presente diploma, são considerados como tal os campeonatos de futebol da I Divisão e II Divisão de Honra e o Campeonato da Liga Profissional de Basquetebol.” onde para além do Futebol, também está abrangida a modalidade de Basquetebol.

Após a redação deste documento, a Assembleia da República apenas se voltou a debruçar mais a sério na questão no ano de 2007, ano da publicação da renovada Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. Neste documento, a Subsecção III refere-se exclusivamente à Organização das competições desportivas profissionais. Onde, inicialmente são revistas as competências relativas às Ligas Profissionais, que agora passam por:

“a) Organizar e regulamentar as competições de natureza profissional, respeitando as regras técnicas definidas pelos competentes órgãos federativos nacionais e internacionais;

b) Exercer, relativamente aos seus associados, as funções de controlo e supervisão que sejam estabelecidas na lei ou nos respectivos estatutos e regulamentos;

c) Definir os pressupostos desportivos, financeiros e de organização de acesso às competições profissionais, bem como fiscalizar a sua execução pelas entidades nelas participantes.”

Neste documento há ainda referências à relação entre a federação desportiva e a liga profissional da modalidade respetiva (tal como já foi mencionado no início do capítulo), a regulamentação das competições profissionais (que serão da competência da liga profissional) e também da disciplina e arbitragem das competições.

Em 2013 esta lei foi alterada pela Lei n.º 74/2013, de 6 de setembro, onde uma das grandes alterações foi a criação do Tribunal Arbitral do Desporto (TAD), que se trata de uma “entidade jurisdicional independente” e que “tem

competência específica para administrar a justiça relativamente a litígios que relevam do ordenamento jurídico desportivo ou relacionados com a prática do desporto".

Deste modo, podemos observar que ao longo dos anos, a legislação portuguesa teve de se ir adaptando e moldando às necessidades que foi encontrando com a atribuição de nova legislação. Sempre que se observa alguma lacuna no sistema desportivo, este tem a capacidade de ser alterado de forma a ir o máximo possível de encontro à perfeição que melhor se adequa a todos os interessados no momento.

2.3.3. Agentes Desportivos - Jogadores, dirigentes, empresários

Cada vez mais existem agentes desportivos que vão surgindo com a evolução do conceito de "Desporto Profissional". O caso dos empresários dos jogadores, por exemplo, que começaram a surgir devido aos contratos e transferências de jogadores.

Assim sendo, também a legislação foi ao longo dos anos, sujeita a alterações de modo a dar resposta a todas as situações que foram surgindo no panorama desportivo nacional.

Neste ponto, vamos ver que essas alterações foram surgindo de acordo com o aparecimento de novos agentes desportivos com influência direta ou indireta no futebol profissional.

Como já foi referido anteriormente, o Estado Português apenas reconheceu o profissionalismo no Desporto em 1960, e por isso faz sentido começar a analisar a legislação disponível apenas a partir desse ano.

Deste modo, e começando pelo agente desportivo que será considerado o mais importante, ou seja, os jogadores/ praticantes, que na Lei n.º 2.104 de 30 de Maio de 1960 foram distinguidos em três categorias: "amadores, não amadores e profissionais", apesar de só admitir a existência de atletas não amadores ou profissionais nas modalidades de futebol, ciclismo ou boxe. Todos e quaisquer contratos que possam existir relativamente a praticantes

profissionais deverão ser “obrigatoriamente reduzidos a escrito e registado nas respetivas federações” sendo que, deve constar nos mesmos os “direitos e obrigações dos interessados (…) e quaisquer outras condições que não contrariem as disposições legais em vigor”.

No ano de 1990, com a publicação da Lei de Bases do Sistema Desportivo o Estado afirma no artigo 14.º que estimula a “prática desportiva e presta apoio aos praticantes desportivos”.

No mesmo artigo, mas no ponto 3, é referido novamente o estatuto de praticante desportivo uma vez que este será definido “de acordo com o fim dominante da sua atividade, entendendo-se como profissionais aqueles que exercem a atividade desportiva como profissão exclusiva ou principal”. Apesar disso, o regime jurídico destes praticantes profissionais será definido em diploma próprio, tendo em conta as entidades representativas e as federações desportivas em causa, já não havendo aqui qualquer distinção a nível da modalidade.

Apenas no ano de 2007 com a publicação da Lei de Bases da Atividade Física e Desporto, se voltou a falar nos praticantes desportivos. Nesta Lei de Bases, é definido novamente o estatuto de praticante desportivo (que não sofre alterações) e também o regime jurídico dos mesmos onde a única alteração efetuada é a inclusão das “entidades sindicais representativas dos interessados”.

Em relação a este regime jurídico que é referido, foi publicado a 18 de Novembro o Decreto-Lei n.º 305/95, onde se define que um contrato de trabalho desportivo é aquele “pelo qual o praticante desportivo se obriga, mediante retribuição, a prestar actividade desportiva a um sujeito que promova ou participe em actividades desportivas, sob a autoridade e a direcção desta”.

Para além disso, é referido que apenas podem celebrar contratos de trabalho desportivo a partir dos 16 anos de idade, sendo que enquanto for menor, o contrato terá de ser subscrito pelo seu representante legal.

No sentido de proteger o jogador, o mesmo decreto-lei prevê ainda a utilização dos direitos de imagem do mesmo referindo que “Todo o praticante

desportivo profissional tem direito a utilizar a sua imagem pública ligada à prática desportiva e a opor-se a que outrem use ilicitamente para exploração comercial ou para outros fins económicos.”.

A Lei n.° 28/98 de 26 de Junho (Alterada pela Lei n.º 114/99, de 3 de Agosto) vem estabelecer um maior rigor ao regime jurídico do contrato de trabalho do praticante desportivo que estaria em vigor. Este documento começa logo por estabelecer uma definição mais completa de um contrato de trabalho desportivo onde, em relação à definição anterior esclarece o “sujeito” que “promove ou participa em actividades desportivas” como uma “pessoa singular ou coletiva”.

É estabelecida também a definição de um praticante desportivo profissional, sendo então “aquele que, através de contrato de trabalho desportivo e após a necessária formação técnico-profissional, pratica uma modalidade desportiva como profissão exclusiva ou principal, auferindo por via dela uma retribuição”.

No mesmo documento, são referidos também os direitos e deveres quer da entidade empregadora quer do praticante, que estarão na sua génese direcionadas para a prática desportiva destacando na parte da entidade o dever de “Proporcionar aos praticantes desportivos as condições necessárias à participação desportiva, bem como a participação efetiva nos treinos e outras atividades preparatórias ou instrumentais da competição desportiva” e do atleta a necessidade de “Prestar a atividade desportiva para que foi contratado, participando nos treinos, estágios e outras sessões preparatórias das competições com a aplicação e a diligência correspondentes às suas condições psicofísicas e técnicas e, bem assim, de acordo com as regras da respetiva modalidade desportiva e com as instruções da entidade empregadora desportiva”.

Para além do que foi aqui referido, o documento contempla todos os parâmetros necessários para a elaboração de um contrato de trabalho desportivo.

No entanto, ao falarmos de agentes desportivos não nos podemos cingir apenas aos praticantes, que apesar de serem fundamentais, não são únicos.

Há muitos outros que trabalham na “sombra” dos atletas de forma a que todo o sistema existente em redor destes possa funcionar para que não falhe nada. Iremos falar agora no exemplo dos dirigentes desportivos e dos empresários desportivos.

O caso dos empresários de jogadores, que será uma atividade que cada vez mais está em expansão e na senda dessa expansão foi-se tornando mais evidente a necessidade de regulamentar a mesma.

Este setor foi aparecendo e desenvolvendo a par da profissionalização do Futebol, e foi crescendo cada vez mais quando se começou a perceber que se poderiam obter bastantes rendimentos a partir da negociação de jogadores.

Na década de 80 e início dos anos 90 e anos a legislação existente não era ainda muito clara no que diz respeito aos contratos dos jogadores com os clubes e também relativamente às transferências dos jogadores. Assim, a legislação existente protegia os clubes e no fundo impedia a livre circulação dos jogadores pela Europa, quase como se o clube fosse o “dono” destes, tendo quase a totalidade do poder no que concerne aos contratos dos jogadores.

Por outro lado, em Portugal, não havia tantos condicionalismos e nada impedia que um jogador com ou sem contrato assinasse por outro clube sem que esta transição envolvesse qualquer pagamento ao clube “lesado”. Nos anos oitenta, Futre abandonara o Sporting rumo ao Porto, em sentido inverso ao de Jaime Pacheco e Sousa que chegavam entretanto a Alvalade. Rui Águas passara para as Antas com Dito, sem o Benfica ver a cor de um tostão. Figo mudara-se para Barcelona, e o clube catalão só pagara algo ao Sporting, para poder manter as boas relações que sempre tinham existido entre os dois clubes[15].

Todo este cenário começou a mudar no final da época 1989-1990 aquando da cessação do contrato entre o R.F.C. Lìege (clube que na altura competia na Primeira Divisão Belga) e Jean-Marc Bosman (futebolista bela) devido a este jogador se recusar a reduzir o seu salário em 75%. Na sequência

[15] Disponível em: https://www.zerozero.pt/text.php?tp=12&nchapter=5&redirm=1. Consultado a 20 de Maio de 2017

desta cessação o jogador é colocado na lista de jogadores transferíveis, havendo um clube interessado na contratação de Bosman - os franceses do Dunkerque. No entanto, o clube belga fixa um preço demasiado elevado para a libertação do jogador o que levou Bosman a mover uma ação judicial contra o seu clube atual. Enquanto decorria o processo, o jogador ficou sem jogar e foi posto a treinar de parte. Entretanto, ainda no ano de 1990, o tribunal dá razão a Bosman e este assina por um outro clube e volta a jogar. Apesar da primeira vitória, o R.F.C. Lìege recorreu da decisão, o que levou Bosman a ficar temporariamente suspenso das suas atividades.

A situação foi-se arrastando e com ela foram entrando outras "personagens" como é o caso da FIFA e da Federação Belga. Apenas em junho de 1995 o caso chega ao Tribunal de Justiça da União Europeia (TJUE) onde Bosman reclamava uma indeminização referente ao tempo em que esteve sem jogar e sem receber ordenado. Em dezembro do mesmo ano o TJUE considerou ilegais as "indemnizações de transferência", pagamento exigido no caso de uma transferência por parte do clube de origem ao clube de destino do jogador, não obstante já ter terminado o contrato que vinculava o jogador com o clube de origem, dando assim razão a Bosman.

A partir deste momento o mundo do "negócio" do Futebol mudou completamente e foi aqui que começaram a surgir as "cláusulas de rescisão" nos contratos dos jogadores, que começariam a auferir salários maiores devido à possibilidade de mudarem de clube a qualquer momento, o que fez com que os contratos passassem a ser de maior duração. Aqui, os empresários começaram a ter um papel mais ativo no processo de gestão de carreira e de contratos dos jogadores.

Em Portugal, surge em 1998 a primeira definição de empresário desportivo com a publicação da Lei n.°28/98 de 26 de Junho onde refere que entende-se por empresário desportivo "a pessoa singular ou coletiva que, estando devidamente credenciada, exerça a atividade de representação ou intermediação, ocasional ou permanente, mediante remuneração, na celebração de contratos desportivos". Ainda na mesma lei no capítulo IV referente aos empresários desportivos, no artigo 23.º que os empresários "(…) devem registar-se como tal junto da federação desportiva da respetiva

modalidade(..)", sendo que se na federação em causa "(…) existam competições de carácter profissional o registo (…) será igualmente efetuado junto da respectiva liga.". Para além disso, o documento refere-se ainda às remunerações dos empresários que deverão ser pagas apenas pela "(…) parte que representam.", ou caso esteja previsto no contrato o montante máximo recebido é fixado nos 5% do montante global do contrato e ainda às limitações da atividade proibindo-a a entidades como as sociedades desportivas, clubes, dirigentes, etc…

A 10 de dezembro de 2000 o Comité Executivo da FIFA reúne-se para no ano seguinte publicar o *"Players' Agent Regulations"* que servirá para "regulamentar a atividade dos agentes dos jogadores que negoceiam as transferências dos jogadores dentro da mesma federação nacional ou de uma federação para outra". No mesmo documento, é referido que cada Associação é obrigada a elaborar um regulamento próprio seguindo as indicações do documento e que posteriormente deverá ser aprovado pela FIFA.

Neste documento podemos observar o avanço da profissão pois, logo no primeiro artigo referente às regras gerais, é relatado que os empresários desportivos deverão ser possuidores de uma licença emitida pela sua Federação de forma a legitimar os seus serviços. É referido ainda que, para a obtenção dessa licença os candidatos deverão enviar para a sua Federação uma candidatura escrita e que se esta for válida deverão ser chamados pela Federação de forma a serem sujeitos a um teste escrito.

O presente documento refere não só os direitos e deveres dos empresários mas também dos próprios jogadores e clubes envolvidos.

Voltando a Portugal e no ano de 2004 com a publicação da Lei de Bases do Desporto, voltam os empresários desportivos a ser referidos no Artigo 37.º onde a sua definição se manteve inalterada acrescentando-se apenas que os empresários não poderão "(…) agir em nome e por conta de um praticante menor de idade.", referindo-se ainda que o regime jurídico da atividade se encontra em diploma próprio.

Apenas 4 anos depois, a FIFA elabora uma atualização do documento emitido em 2008 - o *"Players' Agent Regulations"*. Uma das grandes alterações

foi a obrigatoriedade de se renovar a licença de 5 em 5 anos, o que forçaria os agentes a efetuar novo exame quando o período da licença termine.

Esta medida provocou uma grande indignação no setor pois segundo o Presidente da Associação Nacional de Agentes de Futebol "Todos fizemos esses exames, e na altura foi-nos dito que a licença atribuída era vitalícia", e prometeram avançar para uma eventual impugnação do documento.

Apesar da revolta o documento entrou em vigor no dia 1 de janeiro de 2008, sabendo-se de antemão que iria ter uma “vida curta”. E assim foi, em 2014 a FIFA aprovou o *Regulations on Working with Intermediaries* chegando assim o fim, já há muito anunciado, dos chamados “agentes FIFA”.

Uma das grandes mudanças é o nome com o qual é definida a atividade, passando agora a chamar-se de “intermediários” e segundo o documento FIFA um intermediário é aquele que “(…) por cobrança ou de forma gratuita, representa jogadores e/ou clubes tendo em vista a conclusão de um contrato de trabalho desportivo, ou representa clubes tendo em vista a conclusão de um acordo de transferência”[16].

Segundo a FIFA, esta tem “a responsabilidade de melhorar constantemente o jogo de futebol e salvaguardar a sua integridade a nível mundial. Assim um dos principais objetivos da FIFA é promover e salvaguardar os padrões éticos nas relações entre os jogadores, clubes e terceira parte. Mais especificamente a FIFA pretende proteger os jogadores e clubes de estarem envolvidos em práticas antiéticas ou ilegais no contexto da celebração de contratos de trabalho ou de transferência.” Posto isto, a FIFA enumera no documento um guia para as Federações, esquecendo no fundo o licenciamento da profissão, apostando assim no controlo da mesma e passando para as Federações o poder de controlar e legislar os intermediários do seu país.

No documento são elaborados alguns requisitos mininos a adotar pelas Federações, como o registo dos intermediários nas mesmas ou a percentagem de pagamento aos agentes, mas cabe a cada Federação controlar e estabelecer um documento próprio para a atividade.

[16] Traduzido do Inglês

Em 2015 a FPF publicou o “Regulamento de Intermediários”, onde ainda em relação ao último parágrafo, podemos ler que “Em caso de conflito entre o presente Regulamento e o *Regulations on Working with Intermediaries* da FIFA, prevalece o presente Regulamento”, podendo então concluir o poder das Federações no que diz respeito à regulamentação da atividade dos intermediários.

O objeto do documento é claro: pretende estabelecer normas para regular a contratação dos serviços de um Intermediário por parte de um jogador ou clube na celebração ou renovação de um contrato ou na transferência definitiva ou temporária de um jogador.

É então definido o intermediário, sendo este a “(…) pessoa singular ou coletiva que, com capacidade jurídica, contra remuneração ou gratuitamente, representa o jogador ou o clube em negociações, tendo em vista a assinatura de um contrato de trabalho desportivo ou de um contrato de transferência.”.

São também elaborados os requisitos para o registo dos intermediários sendo que este poderá ser requerido com a duração de uma época desportiva, no máximo. Para efetuar o registo ou a sua renovação a pessoa individual ou coletiva terá de pagar a taxa de 1.000€.

A FPF também passa a responsabilidade aos jogadores e clubes de aquando da contratação dos serviços de um intermediário são estes que se deverão certificar que o mesmo se encontra registado na FPF. Com esta medida a FPF pretende que os clubes e os jogadores tenham um papel mais ativo na prevenção e controlo da atividade dos intermediários, pois ficarão obrigados a registá-los na respetiva associação relativamente a cada contrato celebrado, nos quais os intermediários farão parte obrigatoriamente.

Os clubes e agentes passarão, pois, a colaborar de forma ativa na fiscalização da atividade dos intermediários que contratem, passando a ter poderes para solicitar toda a informação contratual relevante e a ser sancionados pelas faltas daqueles.

Desde 2015 que o Regulamento se mantém e parece que a atividade dos intermediários está controlada, não havendo por isso perspetiva de alterações num futuro próximo.

Para acabar o capítulo dos agentes desportivos, irei agora referir-me aos dirigentes desportivos/ gestores do desporto. No entanto a informação disponível relativamente a esta atividade é escassa conforme iremos observar.

Se consultarmos a LBAFD, no seu artigo 36.º referente a "Titulares de cargos dirigentes desportivos" onde apenas consta a seguinte frase: "A lei define os direitos e deveres dos titulares de cargos dirigentes desportivos." No entanto, relativamente aos gestores do desporto, a legislação portuguesa não reconhece como profissão não prevendo por isso um regime jurídico da mesma.

Será por um lado compreensível, uma vez que é uma atividade que tem vindo a surgir nos últimos anos com mais frequência, no entanto, devido ao aumento progressivo dos gestores do desporto - havendo inclusive inúmeros cursos superiores dedicados à atividade - acredito que já se justificava a reflexão sobre o setor, havendo uma legislação própria para a proteção da atividade.

2.3.4. Clubes Desportivos e Sociedades Desportivas

Como podemos observar anteriormente em relação às competições desportivas profissionais, nem qualquer entidade que se dedique à prática desportiva tem acesso a participar nestas competições. Neste capítulo iremos aprofundar um pouco as diferenças entre os clubes desportivos e as sociedades desportivas e também qual destes poderá ter lugar na participação em competições desportivas profissionais.

Apenas em 1990, já com um avanço significativo no panorama desportivo profissional em Portugal, se começou a falar na distinção entre clubes desportivos e sociedades desportivas que há data eram definidos como "sociedades com fins desportivos", sendo que estes últimos só nesse ano surgiram na legislação. Assim na Lei n.º 1/90 de 13 de Janeiro, que dá pelo nome de Lei de Bases do Sistema Desportivo, que teria como objetivo estabelecer "(…) o quadro geral do sistema desportivo (…)", podemos então observar no Artigo 20.º "Clubes desportivos e sociedades com fins desportivos"

no ponto 1 define um clube desportivo como "(…) pessoas colectivas de direito privado cujo objecto seja o fomento e a prática directa de actividades desportivas e que se constituam sob forma associativa sem fins lucrativos, nos termos gerais de direito.". Passando para o ponto 3 do mesmo artigo que refere que "A participação de clubes desportivos em actividades de natureza predominantemente comercial sem incidência directamente desportiva é condicionada (…)", ou seja, à data um clube desportivo poderia participar em competições profissionais, ainda que de forma condicionada.

Por outro lado, no ponto 2 do Artigo 20.º, fala numa "legislação especial" para aqueles clubes que optarem por promover e constituir uma sociedade com fins desportivos "(…) para o efeito de proverem a necessidades específicas da organização e do funcionamento de sectores da respectiva actividade desportiva." sendo que estas "necessidades específicas" estarão relacionadas com a profissionalização do sistema desportivo. Apesar destas definições e da preocupação em tentar separar os clubes das sociedades, e as competições desportivas profissionais e não profissionais, a lei não era muito clara relativamente a esses pontos e acabou por gerar alguma confusão junto da comunidade.

No ano de 1995 é então publicado o regime jurídico das sociedades com fins desportivos, onde se começa por alterar o nome para sociedades desportivas por ser mais simples que o termo anterior.

Começando então por definir sociedade desportiva como "(…) uma pessoa colectiva de direito privado, criada por um clube desportivo, que tem por objecto a participação em actividades e competições desportivas de carácter profissional de uma determinada modalidade (…)". Um dos pontos que gerou alguma indignação, foi referente à distribuição dos lucros que deveriam "(…) reverter para beneficio da actividade desportiva geral do clube." Retirando assim um dos principais atrativos para a constituição de uma sociedade, que seria a distribuição dos lucros pelos seus sócios.

Em 1996 há uma revisão da LBSD, onde será melhor detalhada a questão dos clubes desportivos que participem em competições profissionais

sob a forma associativa ou societária, mas sem nunca tocar no assunto da distribuição de lucros.

A primeira alteração dá-se logo na definição de clube desportivo, onde há a divisão de clubes desportivos que participem ou não em competições desportivas profissionais. Inicialmente, há uma definição geral de clube desportivo onde é referido apenas que são "(…) pessoas colectivas (…) que tenham como escopo o fomento e a prática de actividades desportivas.". No ponto imediatamente seguinte, é definido um clube desportivo que não participe em competições desportivas profissionais tendo estes de se constituir "(…) sob forma associativa sem fins lucrativos.".

De seguida, é então definido o regime dos clubes que participem em competições desportivas profissionais. No entanto, nesta fase são dadas opções aos clubes podendo estes optar por "(…) adoptar a forma de sociedade desportiva com fins lucrativos, ou o regime de gestão(…)", este último mantendo a forma de clube desportivo mas com algumas regras visando a transparência e rigor na sua gestão.

Contudo, este modelo desportivo não agradou novamente, pois logo no ano seguinte - 1997 - houve uma vez mais uma revisão visando substituir o diploma de 1995 com o Decreto-Lei N.º 67/97, de 3 de Abril.

Na sequência deste diploma, os clubes poderiam optar igualmente entre constituir uma sociedade anónima desportiva, com a obtenção de lucro como fim, ou a manutenção do estatuto de clube mas com o regime especial de gestão.

Uma das alterações propostas foi a classificação da sociedade desportiva como sendo uma sociedade anónima, mantendo-se como objeto a participação em competições desportivas profissionais. É referido que uma sociedade anónima desportiva pode resultar a partir "da transformação de um clube desportivo", "da personalização jurídica das equipas" ou mesmo "da criação de raiz" da mesma tendo, em qualquer um dos casos, o objetivo de participação em competições de natureza profissional.

Um “clube desportivo que tiver optado por constituir uma sociedade desportiva (…) não pode voltar a participar nas competições desportivas de carácter profissional a não ser sob este novo estatuto jurídico” o que fazia com que todos os clubes que pretendessem mudar, tivessem de avaliar criteriosamente essa possibilidade, dado o facto de a transformação ser irreversível.

A sociedade anónima desportiva seria regida por regras semelhantes às sociedades anónimas, mas com especificidades decorrentes das exigências da atividade desportiva (Ribeiro, 2015).

No mesmo documento são estabelecidos também os capitais sociais mínimos paras as sociedades desportivas que participem na 1ª e na 2ª divisão.

Por outro lado, os clubes que não optassem por assumir o formato de sociedade desportiva, ficariam sujeitos a um regime especial de gestão que visava sobretudo a responsabilização dos seus dirigentes permitindo deste modo uma transparência contabilística, devido também à obrigatoriedade da adoção de um revisor oficial de contas ou de uma sociedade revisora de contas, segundo é possível ler no Artigo n.º 41 do Decreto-Lei referido.

Houve, no entanto, uma fraca adesão dos clubes relativamente à formação de sociedades desportivas, pois as alterações efetuadas não foram consideradas satisfatórias, uma vez que existiriam desigualdades evidentes entre as entidades que teriam optado pela transição para a forma societária e aqueles que decidiram pela manutenção o regime especial de gestão.

Para pôr termo às desigualdades apontadas pelos clubes, em 2013 foi redigido o Decreto-Lei n.º 10/2013, pondo fim a uma “(…) desigualdade relativamente a entidades desportivas que haviam assumido uma forma jurídica societária (…)” quando comparadas com os clubes sujeitos ao regime especial de gestão. Desta forma, o documento vem impor que “(…) a participação em competições desportivas profissionais se concretize sob a forma societária - extinguindo-se assim o regime especial de gestão (…)”.

No entanto, há uma grande novidade… Os clubes ao assumir a forma de sociedade desportiva, poderão agora, eleger a forma de Sociedade Anónima Desportiva (SAD) ou Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (SDUQ, Lda.).

2.3.5. SAD´s e SDUQ's

Foi então no ano de 2013 que se deu uma grande mudança no que diz respeito à organização do sistema desportivo profissional em Portugal. Primeiro, relativamente à obrigatoriedade por parte dos clubes em formar sociedades desportivas caso pretendam participar em competições desportivas profissionais. Segundo, relativamente ao aparecimento de um novo tipo de sociedade desportiva que seria a Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas.

Há inúmeras diferenças entre uma Sociedade Anónima e uma Sociedade Unilateral por Quotas, desde logo a sua natureza e os sócios constituintes das mesmas. Também relativamente ao capital social mínimo para a sua formação há disparidade quer seja da 1ª ou 2ª Liga, e ainda para o aumento do mesmo.

Neste ponto vamos detalhar um pouco as diferenças entres as sociedades, e posteriormente analisar o Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro, tentando assim perceber o que levou um clube como o Rio Ave F.C. a optar pela SDUQ e não pela SAD,.

Começando pela forma como se dividem ambas as sociedades, ou seja, as suas ações, podemos desde logo notar uma grande diferença existente entre a SAD e SDUQ. Enquanto que numa Sociedade Unipessoal por Quotas o seu capital deve ser "(…) representado por uma quota indivisível que pertence integralmente ao clube fundador.", numa Sociedade Anónima as ações estão divididas em duas categorias: A e B. As de categoria A são "(…) as que se destinam a ser subscritas pelo clube fundador (…)" e as de categoria B "(…) as restantes,", estando estas disponíveis para ser adquiridas por qualquer

acionista, não estando os mesmos obrigados a revelar a sua identidade (e daí o nome de Sociedade ANÓNIMA Desportiva), de acordo com o n.º2 do artigo 5.º que refere que "As ofertas públicas de ações das sociedades desportivas são reguladas pelo Código dos Valores Mobiliários, com as devidas adaptações ao respetivo objeto e especificidade.".

De acordo com o capital social de cada uma das sociedades, podemos observar as diferenças no Artigo 7.º, não podendo ser inferior a € 1 000 000 ou € 250 000, para as sociedades desportivas que participem na 1.ª Liga, consoante adotem o tipo de sociedade anónima ou de sociedade unipessoal por quotas ou no caso de participarem na 2ª Liga está fixado € 200 000 ou € 50 000, consoante adotem o tipo de sociedade anónima ou de sociedade unipessoal por quotas.

Passando agora para a diferença que para mim, terá um peso mais significativo aquando das decisões de se formar SAD ou SDUQ - cada vez mais nos tempos que correm - que será relativamente ao aumento de capital para cada uma das sociedades. Enquanto que, numa SAD o aumento de capital pode ser realizado com a aquisição de ações por parte de um investidor seja ele anónimo ou não, estando sujeitos a diversos parâmetros auferindo à sociedade desportiva um poder maior sobre o seu investimento externo ou interno, numa SDUQ o mesmo já não acontece.

Uma SDUQ, como já foi referido, apenas apresenta um único sócio que é o clube fundador. Assim o seu capital social é "(…) representado por uma quota indivisível que pertence integralmente ao clube fundador.", sendo que será "(…) ilícito à sociedade desportiva unilateral por quotas realizar operações de aumento de capital com a participação de terceiros.". Deste modo há uma grande limitação por parte das SDUQ's que não lhes permite o investimento externo, ou seja, havendo um aumento de capital terá de participar "(…) exclusivamente o sócio único (…)", o que hoje em dia pode significar uma perda de competitividade por parte dos mesmos em relação às SAD's.

Em relação ao aumento de capital das SAD há também uma série de normas que regulam o aumento de capital nas mesmas, como é referido no Artigo 17.º que passo a transcrever:

“1 - Nos aumentos de capital das sociedades anónimas desportivas têm direito de preferência os que já forem acionistas da sociedade e os associados do clube fundador, se for caso disso, nos termos determinados pelos estatutos da sociedade.

2 - Caso a sociedade anónima desportiva seja constituída, nos termos das alíneas b) e c) do artigo 3.º, com apelo a oferta pública, têm direito de preferência, na subscrição ou aquisição de participações sociais, os associados do clube em transformação ou fundador que, em assembleia geral, devem graduar esse direito de preferência em função da titularidade dos seus direitos de voto.

3 - A subscrição pelo público em geral pode ser feita em condições mais onerosas do que as estabelecidas para a subscrição por associados do clube em transformação ou fundador.”

Deste modo conseguimos perceber as restrições ou não quer das SAD’s quer das SDUQ’s, dando a conhecer os principais fatores que possam ter influenciado os clubes aquando da tomada de decisão entre um ou outro modelo.

Capítulo 3 - Realização da prática profissional

3.1. Descrição das Atividades

Passando agora para parte onde irei relatar mais pormenorizadamente aquilo que foi o estágio propriamente dito, descrevendo as atividades desenvolvidas ao longo do mesmo.

Queria antes de começar, deixar a ideia que este estágio no Departamento de Futebol Profissional do Rio Ave F.C. foi das experiências mais enriquecedoras que tive a nível profissional / curricular. Excedeu todas as minhas expectativas desde logo pela abertura que o Departamento teve comigo, que por se tratar de um Departamento com alguma importância no panorama futebolístico não esperava que me abrissem as portas tão rapidamente como o sucedido.

Por isso mesmo queria deixar o meu agradecimento sentido ao Rio Ave F.C. na pessoa que do Dr. Miguel Ribeiro, diretor-geral do Futebol Profissional do clube, que me recebeu de uma forma extraordinária e me deu esta oportunidade, e também ao Gualter Pires, secretário-técnico da equipa sénior, que foi a pessoa que mais me acompanhou ao longo do estágio.

Como já referi anteriormente, o meu estágio no Rio Ave F.C. apenas começou em janeiro de 2017, devido aos problemas ocorridos nos meses anteriores. Para ser mais exato o estágio teve início no dia 10 de janeiro, e a partir desse dia trabalhei sem interrupções e intensamente (até feriados) de forma a aproveitar ao máximo a oportunidade de adquirir conhecimento e experiência, e por outro lado para cumprir as 500 horas estabelecidas no regulamento.

3.1.1. Familiarização com a SDUQ

Inicialmente, não sabia bem o que esperar, pois tratava-se de uma equipa profissional e que compete ao mais alto nível, tendo inclusive nas últimas épocas discutido o acesso às competições europeias. Assim a minha dúvida seria qual seria o limite das minhas atividades e até onde me iriam deixar ir.

No entanto logo percebi que se tratava de um clube bastante liberal pois no primeiro dia de estágio fui logo convidado a assistir a uma reunião relativa ao licenciamento da UEFA. Neste momento, senti logo que estava no sítio certo e que só iria depender de mim aproveitar todos os momentos desta experiência de modo a enriquecer o meu conhecimento.

O estágio teve início no mês de janeiro, que no mundo do futebol é um espaço temporal bastante atribulado e confuso, visto tratar-se do mês do "mercado de inverno" onde os clubes aproveitam para fazer pequenos ajustes nos planteis e onde há bastantes "jogadas de bastidores". Devido a este fator, ficou definido pelo meu supervisor local de estágio, o Dr. Miguel Ribeiro, que nos primeiros tempos iria passar pelos vários departamentos de forma a que pudesse ter uma ideia de como funciona um departamento profissional de uma equipa de futebol.

Nesse sentido, nos primeiros tempos estive presente no departamento de comunicação e no de marketing, onde tive a oportunidade de perceber qual a importância de ambos os departamentos para o clube.

Inicialmente, no departamento da comunicação, estive à conversa com o assessor de imprensa, Pedro Colaço, que me explicou por alto aquilo que fazia no departamento e quais os encargos mais diários e rotineiros presentes no departamento.

Apesar de não ter a oportunidade estar presente durante nenhuma *flash-interview* (devido às restrições impostas pela Liga, em relação à permanência de pessoas estranhas nas áreas de acesso aos balneários e túnel de acesso ao relvado), fiquei a perceber o seu funcionamento.

Pegando na explicação que me foi dada, passo a citar os passos para a elaboração de uma *flash*. Nos últimos 15 a 20 minutos de cada jogo, a operadora televisiva responsável pela transmissão dos jogos - normalmente a Sport TV ou a Benfica TV no caso dos jogos em casa do seu clube - transmite ao assessor de imprensa três nomes de jogadores que estiveram presentes no jogo e que de algum modo a operadora acha que tiveram algum papel decisivo para o jogo. Destes três nomes o assessor de imprensa irá eleger um deles que de acordo com a estratégia de comunicação da equipa cumpre os

parâmetros para ser o escolhido a falar à imprensa que podem depender do resultado do jogo, da maneira como cada jogador lida com a derrota ou a vitória, o que se passou durante o jogo ou mesmo na semana que antecedeu o mesmo, se o jogador marcou ou não golos, se o guarda-redes fez uma boa ou má exibição, se o árbitro teve ou não influência direta no resultado, etc... Após essa decisão, o assessor de imprensa comunica ao jornalista representante da operadora qual foi o jogador selecionado para este se preparar relativamente às perguntas que irá fazer.

Também o assessor de imprensa deve preparar um pequeno apanhado de perguntas possíveis de serem postas pelo jornalista e por outro lado qual será a melhor estratégia para responder a essas possíveis perguntas. Após o término do jogo o assessor de imprensa transmite ao jogador escolhido que terá de falar ao jornalista e expõe-lhe as 4 ou 5 questões mais prováveis e a melhor maneira de responder. O mesmo se passa com o treinador da equipa que é sempre entrevistado - exceção se for expulso no decorrer da partida.

No entanto, foi-me também explicado que a *flash-interview* é das entrevistas mais “perigosas” que existe no mundo do futebol e que apesar de ser de curta duração pode estragar toda uma estratégia de comunicação elaborada durante semanas. Isto porque de acordo com o resultado do jogo, ou até da exibição da equipa onde o resultado não foi o esperado, os jogadores de cabeça quente não reagem da melhor maneira às perguntas.

Assim sendo apesar de haver uma estratégia definida e transmitida previamente ao jogador, este não estando tranquilo pode dizer algo irrefletido ao jornalista e “deitar tudo a perder”. Isto porque se trata de uma entrevista que ocorre nos momentos imediatamente seguintes ao término do jogo onde as emoções ainda estão à flor da pele.

Para contar um episódio que retrata bem esta situação, um jogo em que o Rio Ave F.C. perdeu por 4-0 no Estádio da Luz, o assessor de imprensa escolheu o capitão de equipa para falar ao jornalista, por se tratar de um jogador mais experiente e mostrar que a equipa não se iria afetar pelo resultado pesado.

No entanto, ao transmitir ao jogador que teria sido ele o escolhido ele mostrou-se visivelmente irritado e disse “Fod*-**, quando perdemos sou sempre eu…”. Aqui podemos ver que o jogador ainda não tinha sido sujeito a nenhuma questão e já estava de cabeça perdida após um jogo que não tinha corrido bem à equipa e estaria ainda de cabeça quente.

Outro episódio que me transmitiram foi relativamente à escolha dos três jogadores por parte da operadora televisiva para posterior seleção do clube. No caso da Benfica TV, quando o SL Benfica joga em casa, é a sua televisão que tem os direitos de transmissão e por isso são eles que conduzem a *flash-interview* dando também a escolher os clubes entre três jogadores selecionados por eles.

Neste caso o que a BTV faz é restringir sempre a escolha para três jogadores defensivos, normalmente o guarda-redes e dois defesas. Ora, como um dos princípios da *flash* é entrevistar o jogador que mais se destacou durante o jogo, ao selecionar apenas jogadores defensivos, passa a ideia que o clube da casa teve um domínio total do jogo e que a equipa adversária apenas se preocupou em defender devido à superioridade do adversário. Aqui fica bem evidente uma estratégia de comunicação onde se pode indiretamente condicionar a análise do jogo que ocorreu.

Relativamente ao Departamento de Marketing, a minha passagem foi mais breve. Tive apenas conhecimento de algumas ações que iriam realizar no próximo jogo, onde ao intervalo iria atuar um grupo de artes marciais que tem a sua escola na cidade de Vila do Conde.

Estes dois departamentos estão em constante comunicação e a sua ligação é muito forte. Aliás, até há bem pouco tempo eram um só - Departamento de Comunicação e Marketing.

Como já referi anteriormente, nos primeiros dias de estágio, fui convidado a participar em uma reunião interna relativa ao licenciamento da UEFA. Este licenciamento é um regulamento que rege os direitos, tarefas e responsabilidades das sociedades desportivas que participam na I Liga. Aqui são definidos os critérios desportivos, relativos a infraestruturas, administrativos e relativos ao pessoal, jurídicos e financeiros mínimos a serem cumpridas por

uma sociedade desportiva para obter uma licença de modo a participar nas competições de clubes da UEFA.

A reunião à qual tive a oportunidade de assistir, serviu para que se definissem os métodos a utilizar de modo a que todos os critérios impostos pelo regulamento fossem cumpridos e também ficaram definidas metas temporais para que os mesmos fossem estabelecidos. Um dos objetivos deste regulamento é garantir que os clubes têm um nível de gestão e de organização apropriado. A reunião não se prolongou por muito tempo, pois todas as pessoas envolvidas já estariam familiarizadas com o assunto sendo que os processos que teriam sido utilizados em anos anteriores foram mantidos, pois a sua "fórmula" era de sucesso, uma vez que todos os critérios terão sido sempre cumpridos.

De referir que senti-me bastante lisonjeado em estar presente nesta reunião, pois o convite feito pelo Dr. Miguel Ribeiro demonstrou a abertura que toda a estrutura iria ter comigo ao longo do estágio o que me deixou ainda mais entusiasmado e confiante para enfrentar este desafio.

Permanecendo ainda na fase de adaptação ao clube, tive também a oportunidade de participar e estar envolvido na organização de um jogo com o Diogo Bravo, que acumula as funções de OLA com o Departamento de organização de jogos.

O jogo em causa, seria em casa entre o Rio Ave F.C. contra o Sporting da Covilhã a contar para a Taça da Liga e por isso seria um jogo onde era expectada pouca adesão do público para assistir ao jogo. Deste modo, acabou por facilitar o meu envolvimento na organização uma vez que a pressão do mesmo era de baixo risco.

Tendo tido um primeiro contacto com a maioria dos departamentos estávamos ainda no mês das transferências do mercado de inverno, o Rio Ave F.C. acabou também ele por se reforçar com a contratação de alguns jogadores. Um deles, o Bruno Teles, que vinha do Brasil chegou em um dos dias em que estava ao serviço.

Assim sendo, fiquei encarregue de receber o jogador e o seu empresário e encaminhá-los para uma conversa com o Mister Luís Castro. Depois de algum tempo o Bruno teve uma conversa a sós com o Mister no seu gabinete e eu fiquei com o seu empresário, levando-o a visitar o estádio por dentro e a tomar café na tribuna *Prestige.*

Apesar de o jogador ter chegado de viagem nesse mesmo dia, veio com vontade de treinar e de se juntar rapidamente aos seus novos colegas e mesmo não estando planeado o Bruno acabou por fazer o treino dessa manhã. Enquanto isso acompanhei o seu empresário para que ele pudesse ver um pouco do treino e quando o Dr. Miguel Ribeiro chegou tive a oportunidade de assistir a uma pequena conversa entre os dois onde se finalizou o processo de contratação do jogador.

Após acertados os últimos detalhes faltavam ainda alguns processos no decorrer da contratação de um jogador e que também tive a oportunidade de assistir e participar. Primeiro, entra em "cena" o Departamento de Comunicação que tem como função a divulgação da contratação aos seus sócios através das redes sociais e do seu site (Fig. 11).

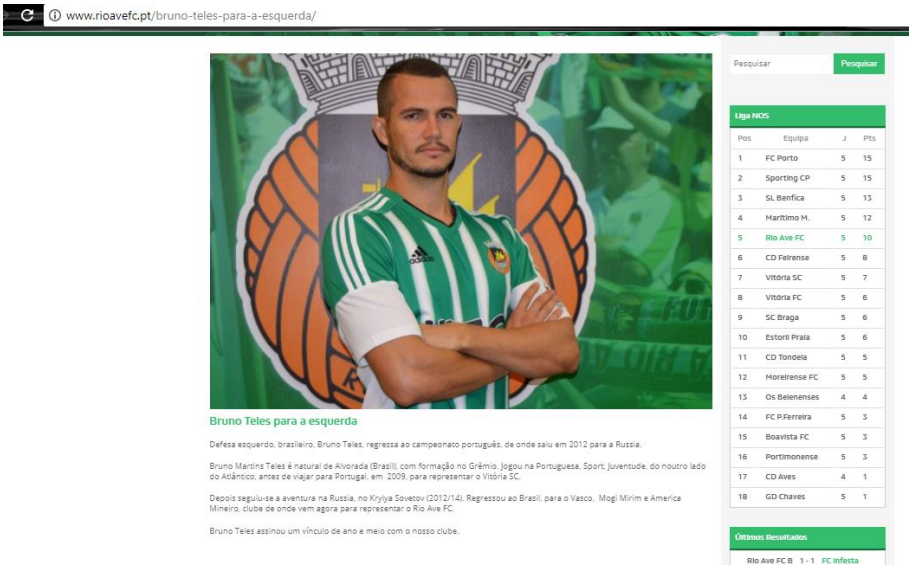


Figura 11- Anúncio da contratação de Bruno Teles no site do clube

Depois juntamente com o seu empresário o clube disponibilizou vários apartamentos que pertencem a uma empresa parceira do Rio Ave F.C., para que o jogador na parte da tarde fosse visitar e escolher o seu novo lar.

Finalizado o processo de contratação e das assinaturas, estava na altura de submeter a sua inscrição no portal da Liga para que o jogador pudesse jogar já na próxima jornada. Hoje em dia para se efetuar a inscrição de um jogador na Liga e comunicar a sua transferência - seja compra ou venda - é tudo feito em plataformas online específicas, o que facilita todo o processo.

Também importante, quando se trata de jogadores estrangeiros e de origem não europeia, é tratar de toda a documentação para o SEF, fazendo primeiro que tudo o seu agendamento para tratar do seu visto de trabalho e de residência.

Relativamente à venda e compra de jogadores, estive presente numa reunião com o Diretor Geral do R.A.F.C. e o *Team Manager* da equipa principal com alguns representantes da *OnSoccer Iternational* - empresa que se destina ao agenciamento de jogadores de futebol - e que tinha como finalidade o estudo da possibilidade ou não de o R.A.F.C. contratar um jogador com a idade de júnior proveniente do Gana e que a empresa tinha a convicção que poderia ser um negócio proveitoso para as três partes - jogador, clube e empresa.

Esta reunião foi ainda algo demorada, uma vez que ao longo da conversa foram aparecendo alguns entraves legais para a vinda do jogador para Portugal como é o caso de o mesmo ter contrato profissional no seu país o que obrigaria a obter o mesmo estatuto em Portugal.

Para finalizar este primeiro mês, tive também a oportunidade de estar envolvido em um dos dois dias mais movimentados e agitados do mundo do futebol - o 31 de janeiro aquando do encerramento do mercado de transferências. Neste dia todo o *staff* trabalha intensamente pois tudo tem de ser feito com a maior urgência possível de modo a que se cumpram os prazos e as transferências sejam encerradas com sucesso.

Neste caso, participei - ainda que indiretamente, com o transporte de alguns documentos de um local para outro e a assistindo aos processos de contratação - na venda do Filipe Augusto ao SL Benfica e na contratação, por empréstimo, do Adama Traoré ao AS Mónaco e do Radosav Petrovic ao Sporting CP.

Este primeiro mês foi bastante importante para mim, primeiro por ser um período de adaptação quer às funções que iria desempenhar quer às pessoas. Segundo creio que foi algo muito marcante para mim visto que inicialmente não expectava a oportunidade de participar em algo tão relevante como o facto de estar envolvido nas negociações de compra e venda de jogadores - algo que será das atividades com um peso mais significativo nas atividades de uma sociedade desportiva.

3.1.2. Gestão das Competições Profissionais

A vida de uma sociedade desportiva é gerida muito com base nas competições desportivas nas quais participam.

Assim como não podia deixar de ser muitas das atividades que desempenhei na SDUQ foram relacionadas com o campeonato nacional, competição na qual o Rio Ave F.C. participava todas as semanas.

Nos próximos pontos irei descrever as atividades desempenhadas em redor do Evento.

3.1.2.1. O Pré-Evento

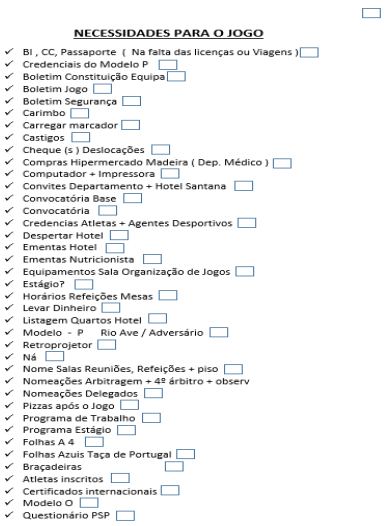
Passada a fase de adaptação, comecei a ter algumas funções mais fixas na estrutura do clube. Assim sendo iniciei atividades junto do *Team Manager* da equipa - o Gualter Pires - e fui acompanhando-o ao longo da época. Basicamente era o seu braço direito, ajudando-o no decorrer das suas funções conforme as necessidades.

A maior parte dessas funções passavam-se em redor do jogo, quer a preparação, quer no decorrer do mesmo e mesmo após a sua realização.

Passarei então a enunciar as atividades realizadas ao longo da época, e que se repetiam todas as semanas, na preparação para os jogos: o pré-jogo.

Qualquer jogo, seja ele em casa ou fora, é necessário uma preparação bastante minuciosa, uma vez que a este nível nada pode falhar. Assim sendo, no início de cada semana e antes de cada jogo dá-se início à preparação dos mesmos e que envolve assaz rigor.

É então feito um *dossier* na capa está a informação do jogo (competição, adversário, data, hora e local) e na contracapa está presente uma *checklist* (Fig. 12) com todas as tarefas e material necessário para o jogo em questão.



NECESSIDADES PARA O JOGO

- ✓ BI , CC, Passaporte (Na falta das licenças ou Viagens)
- ✓ Credenciais do Modelo P
- ✓ Boletim Constituição Equipa
- ✓ Boletim Jogo
- ✓ Boletim Segurança
- ✓ Carimbo
- ✓ Carregar marcador
- ✓ Castigos
- ✓ Cheque (s) Deslocações
- ✓ Compras Hipermercado Madeira (Dep. Médico)
- ✓ Computador + Impressora
- ✓ Convites Departamento + Hotel Santana
- ✓ Convocatória Base
- ✓ Convocatória
- ✓ Credencias Atletas + Agentes Desportivos
- ✓ Despertar Hotel
- ✓ Ementas Hotel
- ✓ Ementas Nutricionista
- ✓ Equipamentos Sala Organização de Jogos
- ✓ Estágio?
- ✓ Horários Refeições Mesas
- ✓ Levar Dinheiro
- ✓ Listagem Quartos Hotel
- ✓ Modelo - P Rio Ave / Adversário
- ✓ Retroprojetor
- ✓ Ná
- ✓ Nome Salas Reuniões, Refeições + piso
- ✓ Nomeações Arbitragem + 4º árbitro + observ
- ✓ Nomeações Delegados
- ✓ Pizzas após o Jogo
- ✓ Programa de Trabalho
- ✓ Programa Estágio
- ✓ Folhas A 4
- ✓ Folhas Azuis Taça de Portugal
- ✓ Braçadeiras
- ✓ Atletas inscritos
- ✓ Certificados internacionais
- ✓ Modelo O
- ✓ Questionário PSP

Figura 12 - Checklist de Necessidades para o Jogo

Ao longo do decorrer do estágio fui começando a ter mais autonomia na preparação dos jogos sendo que muitas das vezes era eu que percorria a *checklist* para que não falhasse nada.

A preparação de um jogo envolve inúmeras obrigações, desde logo a reserva dos hotéis para estágio próximo do local onde se irá realizar o jogo. No R.A.F.C., aquando dos jogos em casa a concentração dos jogadores convocados é feita no dia de jogo e antes do almoço sempre no estádio do clube. Após a concentração os jogadores e equipa técnica deslocam-se para o Hotel Santana, em Vila do Conde, para o almoço e após o mesmo descanso nos quartos até próximo da hora de jogo, para finalmente se deslocarem para o estádio.

Quando o jogo é fora e o local da realização do mesmo é mais para a zona centro ou sul do país, a concentração é feita no dia anterior e os jogadores pernoitam num hotel na mesma localidade onde se encontra o estádio da equipa adversária. No caso de o jogo ser fora mas em local próximo de Vila do Conde, o procedimento é o mesmo dos jogos em casa. Para que não haja dúvidas é distribuído a todos os atletas uma folha com todas as informações relativas ao estágio, inclusive os horários (Fig. 13).

HORÁRIOS

Segunda-feira - 4 / 07 / 2016	
19h15	Saida para Estagio
19H30	Check - in
20h00	Jantar
23h00	Recolher e Ceia nos Quartos

Terça-feira - 5 / 07 / 2016	
08h45	Despertar
09h00	Pequeno-almoço
09h30	Saida para o Treino
10h00	Treino
13h00	Almoço
16h15	Despertar
16h30	Saida para o Treino
17h00	Treino
20h00	Jantar
23h00	Recolher e Ceia nos Quartos

Quarta-feira - 6 / 07 / 2016	
08h45	Despertar
09h00	Pequeno-almoço
09h30	Saida para o Treino
10h00	Treino
13h00	Almoço
16h15	Despertar
16h30	Saida para o Treino
17h00	Treino
20h00	Jantar
23h00	Recolher e Ceia nos Quartos

Quinta-feira - 7 / 07 / 2016	
08h45	Despertar
09h00	Pequeno-almoço
09h30	Saida para o Treino
10h00	Treino
13h00	Almoço
	Descanso nos quartos
20h00	Jantar
23h00	Recolher e Ceia nos Quartos

Sexta-feira - 8 / 07 / 2016	
08h45	Despertar
09h00	Pequeno-almoço
09h30	Saida para o Treino
10h00	Treino
13h00	Almoço
	Descanso nos quartos
20h00	Jantar
23h00	Recolher e Ceia nos Quartos

Sábado - 9 / 07 / 2016	
07h45	Despertar
08h00	Pequeno-almoço
08h30	Saida para o Jogo
10h30	Jogo - FC Porto Vs RAFC
	Regresso a Vila do Conde

Figura 13 - Exemplo de horário para um estágio

Usualmente as situações de reservas de hotéis não gera muita complicação pois nos jogos casa ou nas localidades próximas de Vila do Conde, o hotel no qual a equipa fica alojada é sempre o mesmo. Também nos jogos onde implica que os atletas pernoitem no hotel, o clube tem também algumas parcerias, de modo a facilitar a comunicação entre ambas as entidades.

No entanto, casos como a deslocação à Madeira, envolve muito mais preparação e logística relacionada com os voos uma vez que só teremos a informação dos passageiros no dia da viagem aquando da saída da convocatória.

Isto implica um acordo entre a companhia aérea, a agência de viagens e o clube para que mal saia a convocatória os nomes e lugares sejam enviados de modo a que os bilhetes possam ser emitidos imediatamente. É também necessário reunir toda a documentação dos jogadores que irão fazer a viagem.

Em qualquer um dos casos, é necessário com alguma antecedência reservar os hotéis sendo a ementa das refeições é elaborada pelo nutricionista do clube e deste modo enviadas todas as indicações relevantes para o local da refeição.

Feitas as reservas, e tendo as confirmações dos locais quer de estágio quer de jogo, é necessário preencher um questionário relativamente às horas e percursos que a equipa irá efetuar e posteriormente enviar à polícia para que, se necessário, elaborar um plano de segurança de acompanhamento ao autocarro, caso seja considerado um jogo de risco.

A Liga envia para os clubes alguma documentação relativa ao jogo. Inicialmente os clubes recebem um croqui referente aos equipamentos de jogo das duas equipas (Fig.14) e também da equipa de arbitragem, para que os clubes possam preparar os equipamentos com alguma antecedência. O *Team Manager* é quem recebe as informações da Liga, e mal recebe a informação relativa aos equipamentos ele transmite imediatamente a informação para o roupeiro pois, é este que trata das camisolas e calções para jogos e estampagens, caso seja necessário.

Figura 14 - Croqui de Equipamentos para Jogo

As nomeações dos árbitros e delegados da Liga são também enviadas para os clubes e disponibilizadas no site oficial da Liga (Fig. 15). Esta informação é colocada num documento *excel* com a informação de todas as nomeações durante a época.

CONSELHO DE ARBITRAGEM
FPF

NOTA INFORMATIVA
N.: 09/2017-2018/CA/FPF
DATA: 06/09/2017

Para os devidos efeito, informamos a constituição das equipas de arbitragem nomeadas para os seguintes jogos a realizar de 08/09/2017 a 11/09/2017

Liga NOS - Fase Única - 6ª Jornada

Jogo	Árbitro	Árbitros Assistentes
CD AVES SDUQ - BELENENSES SAD	JOÃO PINHEIRO	NUNO EIRAS - LUCIANO MAIA
	4º ÁRBITRO:TIAGO MENDES	VAR:TIAGO MARTINS
	OBSERVADOR: ANTONIO COSTA	AVAR:TIAGO ROCHA
BENFICA SAD - PORTIMONENSE SAD	GONCALO MARTINS	BRUNO RODRIGUES - BRUNO TRINDADE
	4º ÁRBITRO:JOSE RODRIGUES	VAR:FABIO VERISSIMO
	OBSERVADOR: MANUEL FARIA	AVAR:PEDRO FELISBERTO
ESTORIL PRAIA SAD - MOREIRENSE FC SAD	JOÃO CAPELA	PAULO BIRAS - BRUNO JESUS
	4º ÁRBITRO:JOAO PINTO	VAR:LUIS GODINHO
	OBSERVADOR: JOAO GASPAR	AVAR:VALTER RUFO
CD FEIRENSE SAD - SPORTING SAD	ARTUR DIAS	RUI TAVARES - PAULO SOARES
	4º ÁRBITRO:VITOR FERREIRA	VAR:TIAGO MARTINS
	OBSERVADOR: LUIS PAIS	AVAR:ANDRÉ CAMPOS
MARITIMO MADEIRA, SAD - RIO AVE FC SDUQ	BRUNO ESTEVES	RUI TEIXEIRA - ANTONIO GODINHO
	4º ÁRBITRO:ANDRE NARCISO	VAR:BRUNO PAIXAO
	OBSERVADOR: JOSE RUFINO	AVAR:VENANCIO TOME
VITÓRIA SC SAD - BOAVISTA SAD	JORGE SOUSA	ALVARO MESQUITA - NUNO MANSO
	4º ÁRBITRO:PEDRO FERREIRA	VAR:CARLOS XISTRA
	OBSERVADOR: LUIS FERREIRA	AVAR:JORGE CRUZ
VITORIA FC SAD - SC BRAGA SAD	LUIS FERREIRA	INACIO PEREIRA - PAULO MIRANDA
	4º ÁRBITRO:BRUNO PAIXAO	VAR:VITOR FERREIRA
	OBSERVADOR: ANTONINO SILVA	AVAR:VALDEMAR MAIA
FC PORTO SAD - GD CHAVES SAD	RUI OLIVEIRA	PAULO VIEIRA - ANDRE N. DIAS
	4º ÁRBITRO:HUMBERTO TEIXEIRA	VAR:HUGO MIGUEL
	OBSERVADOR: FERNANDO MATEUS	AVAR:RICARDO SANTOS
CD TONDELA SDUQ - FC PACOS FERREIRA SDUQ	MANUEL MOTA	JORGE FERNANDES - NELSON CUNHA
	4º ÁRBITRO:MARCO BRITOCRUZ	VAR:NUNO ALMEIDA
	OBSERVADOR: ANTONIO BRANDAO	AVAR:RUI SILVA

Figura 15 - Nomeações de Arbitragem para Jogo

Para além desta informação, a Liga trata de enviar para ambos os clubes que se irão defrontar, os vários modelos criados pela instituição e que deverão ser preenchidos pelos mesmos. Assim os responsáveis pelas equipas terão acesso aos dados relativamente aos agentes desportivos do adversário que poderão circular na área técnica do estádio - balneários e corredores de acesso aos mesmos e ao terreno de jogo - antes, durante e após a realização da partida.

Figura 16 - Folha de Rosto do Dossier

Todos os documentos oficiais inerentes ao processo do jogo a realizar são colocados no *dossier* relativo ao jogo em questão (Fig. 16).

Ademais dos documentos oficiais, o Gualter Pires trata de reunir alguma informação para a equipa técnica, que ao longo do tempo fui eu que passei a ser o responsável por tratar dos documentos, como é exemplo a documentação relativa ao número de cartões dos jogadores. É disponibilizada à equipa técnica, a informação dos jogadores em risco de exclusão, no caso da mostragem de algum cartão amarelo ou mesmo se algum se encontra excluído do jogo, e por isso indisponível para ser convocado (Fig. 17).

RIO AVE FUTEBOL CLUBE

ÉPOCA : 2017 / 2018

MAPA DE CASTIGOS - LIGA NOS

NOMES	SEQUÊNCIA DOS CARTÕES E RESPECTIVOS JOGOS PENALIZADORES										
Geraldes		1º	Belenenses								
Tarantini		1º	Belenenses								
Pelé		1º	Boavista								
Marcelo		1º	Boavista								
Barreto		1º	Boavista								

Figura 17 - Mapa de Castigos do Plantel

É também reunida a informação do Departamento Médico, no sentido de perceber se há algum jogador com limitações físicas que também não possa ser convocado.

No último treino antes do jogo o *Team Manager* prepara um convocatória com todos os jogadores disponíveis e coloca a folha no seu gabinete. Após o término do treino o mister, juntamente com a equipa técnica, dá a indicação dos convocados, não convocados e hora de concentração fazendo chegar a informação ao Gualter que a passa numa folha própria (Fig. 18). A convocatória final é impressa em triplicado, uma das folhas é colocada no balneário para que os atletas a possam consultar, outra é colocada na secretaria à saída do estádio para que os convocados a possam assinar. Por último, a terceira é colocada no *dossier*, para posteriormente ser arquivada.

RIO AVE FUTEBOL CLUBE
Departamento de Futebol Senior
CONVOCATÓRIA - BASE

Nome		Convocado	Não Convocado
[redacted]	1		
[redacted]	2		
[redacted]	3		
[redacted]	4		
[redacted]	6		
[redacted]	7		
[redacted]	8		
[redacted]	9		
[redacted]	10		
[redacted]	11		
[redacted]	12		
[redacted]	13		
[redacted]	14		
[redacted]	16		
[redacted]	17		
[redacted]	18		
[redacted]	19		
[redacted]	20		
[redacted]	21		
[redacted]	22		
[redacted]	23		
[redacted]	24		
[redacted]	25		
[redacted]	26		
[redacted]	31		
[redacted]	46		
[redacted]	55		
[redacted]	70		
[redacted]	71		
[redacted]	88		
[redacted]	98		

Figura 18 - Convocatória Base para Jogos

Juntamente com a convocatória, é colocado no gabinete da equipa técnica o plano semanal de treinos (Fig. 19) da semana seguinte, onde apenas constam os dias da semana e o jogo oficial com a data e horas marcadas. Deste modo, o mister preenche o planeamento dos treinos colocando os dias, hora e local do treino (campo principal ou campo de treino) que depois de impresso e assinado pelo mesmo, é afixado no balneário dos jogadores para que estes tenham conhecimento dos dias em que terão de se apresentar nos treinos.

RIO AVE FUTEBOL CLUBE

Programa Semanal

Semana - 1 de 26.6.2017 a 02.7.2017 Época : 2017 / 2018

	2ª Feira – 26	3ª Feira – 27	4ª Feira – 28	5ª Feira – 29	6ª Feira – 30	Sábado – 1	Domingo - 2
Manhã			Peq.Almoço 8h30 às 9h (EQUIPADOS) Treino Campo nº 1 10h00	Peq.Almoço 8h30 às 9h (EQUIPADOS) Treino Campo nº 2 10h00	Peq.Almoço 8h30 às 9h (EQUIPADOS) Treino Campo nº 2 10h00	Peq.Almoço 8h30 às 9h (EQUIPADOS) Treino Campo nº 2 10h00	Folga
Tarde			Exames Médicos	Exames Médicos Treino Campo nº 1 17h30 (Fechado)	Exames Médicos Treino Campo nº 1 17h30 (Fechado)	Jogo Treino RAFC Vs Sel. Concelhia Estádio 17h30 (Fechado)	

Figura 19 - Exemplo de Plano Semanal de Treinos

O plano semanal é também digitalizado e enviado para o Presidente, Vice-Presidente e Diretor Geral para que estes tenham conhecimento dos mesmos, para a rouparia de forma a que tenham a roupa de treino preparada para dar resposta a todos os dias de treinos, para a funcionária que trata dos pequenos-almoços para que os jogadores tenham o pequeno-almoço antes do treino, para o Departamento de Comunicação de forma a que o comunicação social seja informada dos dias de treinos que serão à porta aberta. Finalmente, é também enviado para a empresa que trata da relva de modo a que seja feito um planeamento de tratamento da relva de ambos os campos.

Após a confirmação das datas e horas dos treinos e dos jogos oficiais, é necessário conferir os mesmos com o planeamento trimestral (anexo 8) espectado que é enviado para o ADOP - controlo anti-doping - se houver alguma incongruência é necessário dar a informação da alteração, pois caso os agentes se desloquem ao estádio em dia que não haja treino, o clube corre o risco de como sanção, todos os jogadores do plantel acusem positivo no controlo e desta forma não poderão competir.

No final de todos os documentos preenchidos e toda a informação relativamente ao jogo disponível, está na altura de percorrer a *check list* de forma a verificar se está tudo presente - caso de credenciais, licenças de atletas, equipa técnica e staff, impressora portátil, braçadeiras, dinheiro, documentos oficiais de jogo, etc…

Todos os jogadores, nos jogos em casa, terão direito a bilhetes para os próprios (caso não sejam convocados) ou para familiares. O levantamento é

feito após o último treino e é também o *Team Manager* que faz o controlo da distribuição de bilhetes, para posteriormente fazer chegar essa informação ao Departamento de Organização de Jogos.

Ainda relativamente ao pré-evento, tive também a oportunidade de contactar com o Departamento de Organização de Jogos, que tem também grande importância na preparação de cada jogo. Como referi anteriormente, tive a oportunidade de participar nos preparativos do jogo a contar para a Taça da Liga entre o R.A.F.C. e o Sporting da Covilhã.

Este Departamento tem um gabinete onde é aberta a preparação de cada jogo. Inicialmente, é sempre feita uma *check-list* com todas as necessidades para o jogo em questão. Esta lista, serve de suporte para que não haja esquecimentos e aquando da realização do jogo, já tudo tenha sido preparado dentro dos prazos estipulados.

Seguidamente, tive o primeiro contacto com os modelos da Liga que deveriam ser preenchidos na preparação para o jogo. O modelo P (Fig. 20) onde são descritos todos os agentes do clube que poderão ter acesso e direito de permanência nas áreas restritas do estádio antes, durante e após o jogo. Os modelos L e O (Fig. 20) que terão de ser enviados para a Liga e que dizem respeito à bilheteira - número de bilhetes, áreas respetivas e o preço disponibilizado.

Estando os modelos L e O preenchidos, são então impressos os bilhetes de acordo com os mesmos. Todos os bilhetes impressos são contabilizados e estão discriminados no sistema. Sistema este, que está ligado aos torniquetes, fazendo a contagem das pessoas presentes a assistir ao jogo. Este software serve para verificar a compatibilidade entre os bilhetes vendidos e as pessoas presentes no estádio que compraram bilhete ou entraram por convite, dando no final a relação do lucro obtido com a venda dos bilhetes. No final, esta relação é verificada e enviada para o Departamento de Contabilidade que irá tratar os dados recebidos.

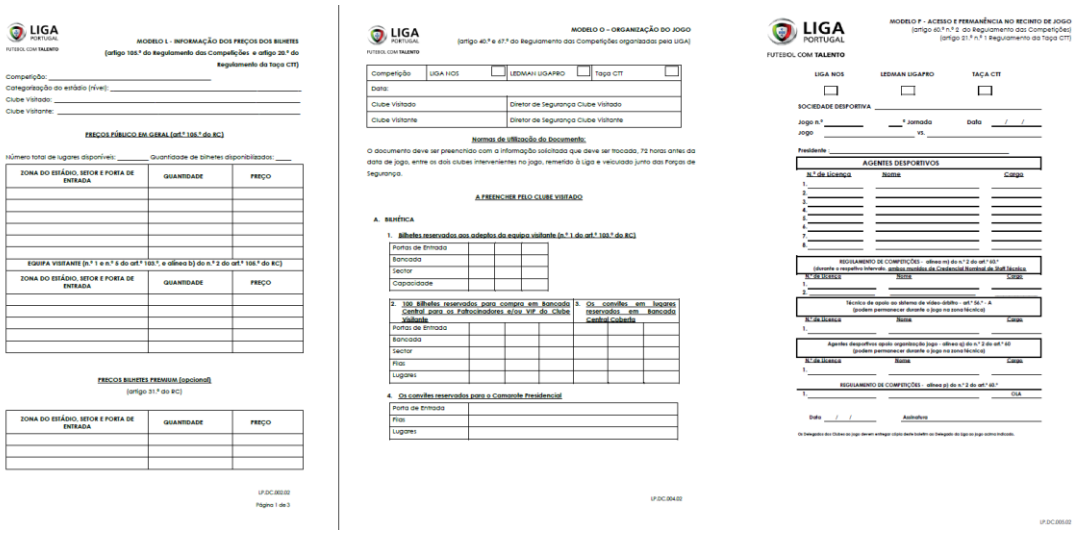


Figura 20 - Exemplos de Modelos Enviados para e Liga e Clube Adversário

Após a fase inicial mais “burocrática”, é tempo de reunir com o staff do estádio, para se perceber se está tudo funcional ou se será necessário alguma intervenção ou cuidado especial de última hora. Aqui é também organizado o *catering,* que irá servir de apoio às tribunas VIP e Prestige, bem como aos camarotes dos patrocinadores.

É também feito o contacto com a Polícia local e a empresa de segurança privada, que serão informados da data e hora do jogo, para que possam elaborar um plano de policiamento adequado. O esquema de planeamento da segurança privada é elaborado pelo Diogo, que informa de quantos membros irá precisar no total, sendo depois efetuada a distribuição dos mesmos para os vários locais do estádio: a bilheteira, loja, as várias portas e torniquetes, parque de estacionamento, zona restrita aos atletas e staff e tribunas. Para além disso, é necessário também convocar os *stewards* que irão estar presentes na bancada e, caso seja necessário, elaborar um plano de acompanhamento entre as entidades de segurança e o clube visitante para as claques adversárias.

O jogo é também comunicado à Câmara Municipal de Vila do Conde, uma vez que existe um protocolo entre a CMVC relativo à utilização do parque de estacionamento, em que o clube autoriza que se realize no mesmo espaço a feira todas as sextas-feiras e em contra partida, a CMVC disponibiliza o gradeamento para separar as zonas no parque destinadas à equipa da casa, visitante, sócios e adeptos.

No dia de jogo é necessário testar todos os equipamentos de forma a verificar se tudo se encontra em conformidade. Todos os torniquetes são testados, para que não haja atrasos nem confusões na hora de jogo. Ao mesmo tempo do teste dos torniquetes as aberturas das portas são também testadas. A relva é medida para se verificar que se encontra de acordo com o regulamento da Liga. O sistema de comunicação usado por todo o *staff* é também testado para que não haja problemas de comunicação durante o evento.

Tudo é testado até ao limite para que não falhe nada. Para mim, um mero adepto, não fazia a mínima ideia de toda a envolvência necessária para a realização de um simples jogo. Foi também, por isso, uma experiência bastante interessante e enriquecedora.

Como podemos observar, a preparação de um jogo envolve muita organização e muitos técnicos, e por isso, é iniciada com algum tempo de antecedência. A minha experiência ao longo do estágio, fez-me perceber muitas situações que até à data não fazia ideia serem necessárias e creio que me preparou, para assumir algum cargo numa equipa profissional pois, felizmente estive envolvido ativamente na participação das funções.

3.1.2.2. O Evento

Chegamos ao jogo, o evento tão esperado e para o qual todos trabalham tão intensamente ao longo da semana. Tudo se resume aos 90 minutos e ao curto espaço de tempo antes e depois do mesmo. Todo o trabalho de uma semana será posto à prova, sendo que, para o público em geral apenas conta se a equipa ganha, perde ou empata.

Nos instantes que antecedem o jogo todo o *staff* anda que nem “baratas tontas” de um lado para o outro, na verificação para que tudo esteja a correr conforme planeado. Todo o *staff* presente no estádio está em constante comunicação, através de *walkie talkies,* para caso haja alguma situação que

seja necessário resolver, esta seja imediatamente comunicada à pessoa responsável.

Apesar de tanta azáfama, por tudo aquilo que tive a oportunidade de assistir ao longo dos jogos em que participei, deu para perceber que a "máquina estava bem oleada", onde cada um dos responsáveis e *staff* em geral, estariam bem cientes das suas funções para que tudo funcione da melhor maneira. No entanto, percebe-se a inquietação dos responsáveis uma vez que, a preocupação de que alguma coisa falhe está sempre presente, porque como diz o ditado: "Mais vale prevenir do que remediar".

No entanto, por vezes a prevenção não é suficiente e há coisas que falham, como por exemplo, um WC que acabou por ter uma avaria em um dos jogos, mas que foi imediatamente resolvida devido à comunicação constante que já foi referida.

Durante os jogos, as minhas tarefas não seriam tão preponderantes como na sua preparação, uma vez que a Liga tem inúmeras restrições relativamente ao *staff* presente nas áreas técnicas. No entanto, na medida do possível e na posse da credencial mais básica ajudava naquilo que podia.

Relativamente à missão que tive nos jogos, não seria tanto na ordem da gestão propriamente dita (devido às limitações já referidas), mas mais no âmbito da ajuda no transporte de material de um lado para o outro, ou a mais evidente seria a minha presença na bancada televisiva, no topo da cobertura do estádio, onde teria uma visão mais abrangente do relvado e uma televisão onde estaria a dar o jogo em direto. A minha ocupação seria, ao longo do jogo, no caso de algum lance polémico ou de dúvida, filmar a repetição do lance na TV disponível (Fig. 21) e enviar para um elemento da equipa técnica presente no banco, para que estes tivessem a informação correta de avaliação do mesmo, para não contestar a decisão do juiz da partida em vão.

Figura 21 - Exemplos de Vídeos Filmados por mim e enviados para o banco

No final do jogo, estava na altura de arrumar o material usado no decorrer do mesmo e esperar que os árbitros e delegados da Liga abandonassem as instalações, bem como os jogadores de ambas as equipas.

Esta pequena experiência trouxe-me grande proveito pois, pude perceber e participar em todo o envolvimento dos jogos, constatando assim que um simples jogo não se resume apenas ao que se passa dentro de campo mas, envolve muita gente para que tudo corra na perfeição.

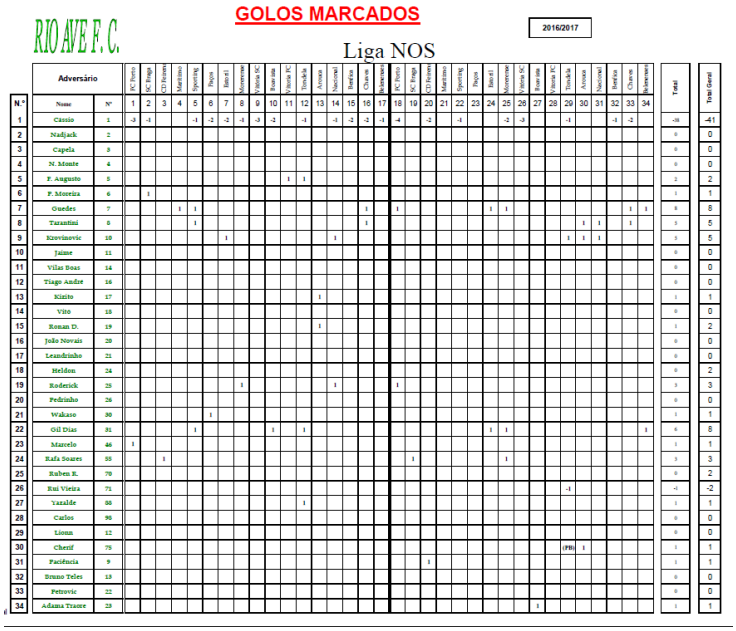
Creio que o maior sinal deste trabalho de todo o *staff,* é o simples facto de os adeptos - como eu - não nos apercebermos minimamente de toda a preparação que envolve cada jogo.

3.1.2.3. Pós-Evento

Outra das atividades pela qual fiquei responsável, e talvez a que me ocupou mais tempo, foi o pós-jogo e todas as incumbências inerentes a ele. Nos dias seguintes a cada jogo, era necessário conferir todos os documentos relacionados com fichas de jogo e faturas inerentes ao estágio da equipa, de forma verificar se tudo está conforme os acontecimentos.

Após a receção do recibo por parte do hotel, era necessário verificar se os itens descritos no mesmo estariam de acordo com o que foi consumido - número de quartos e de refeições - e também de acordo com os valores acordados previamente. Feita a verificação, era dado o aval ao Departamento de Contabilidade para efetuar o seu pagamento. Nos arquivos da secretaria, ficava sempre uma cópia de cada fatura ou recibo e do comprovativo de pagamento.

Para além da verificação de contas, era necessário atualizar as estatísticas de jogo numa base de dados feita em *excel* referentes aos tempos de jogo e jogadores convocados ou não, golos marcados ou sofridos (Fig. 22) e disciplina.



GOLOS MARCADOS

RIO AVE F. C.

Liga NOS

2016/2017

N.º	Nome	Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total	Total Geral
	Adversário		FC Porto	SC Braga	CD Feirense	Marítimo	Sporting	Paços	Boavista	Moreirense	Vitória SC	Rio Ave	Vitória FC	Tondela	Arouca	Nacional	Pontida	Chaves	Boavistense	FC Porto	SC Braga	CD Feirense	Marítimo	Sporting	Paços	Boavista	Moreirense	Vitória SC	Rio Ave	Vitória FC	Tondela	Arouca	Nacional	Pontida	Chaves	Boavistense		
1	Cássio	1	-3	-1			-1	-2	-2	-1	-3	-2		-1		-1	-2	-2	-1	-4		-2		-4			-2	-3			-1			-1	-2		-18	-41
2	Nadjack	2																																			0	0
3	Capela	3																																			0	0
4	N. Monte	4																																			0	0
5	F. Augusto	5											1	1																							2	2
6	F. Moreira	6		1																																	1	1
7	Guedes	7				1	1											1		1						1	1								1	1	8	8
8	Tarantini	8					1											1														1	1		1		5	5
9	Krovinovic	10							1							1															1	1	1				5	5
10	Jaime	11																																			0	0
11	Vilas Boas	14																																			0	0
12	Tiago André	16																																			0	0
13	Kisito	17													1																						1	1
14	Vito	18																																			0	0
15	Ronan D.	19													1																						1	2
16	João Novais	20																																			0	0
17	Leandrinho	21																																			0	0
18	Heldon	24																																			0	2
19	Roderick	25								1						1				1																	3	3
20	Pedrinho	26																																			0	0
21	Wakaso	30						1																													1	1
22	Gil Dias	31					1					1		1												1	1									1	4	8
23	Marcelo	46	1																																		1	1
24	Rafa Soares	55			1																1						1										3	3
25	Ruben R.	70																																			0	2
26	Rui Vieira	71																													-1						-1	-2
27	Yazalde	88												1																							1	1
28	Carlos	96																																			0	0
29	Lionn	12																																			0	0
30	Cherif	75																													(PB)	1					1	1
31	Paciência	9																				1															1	1
32	Bruno Teles	13																																			0	0
33	Petrovic	22																																			0	0
34	Adama Traore	23																												1							1	1

Figura 22 - Base de Dados de Golos Marcados e Sofridos

Esta base de dados servia para termos sempre a informação detalhada de cada jogador e para comparar com os registos da Liga, para que não houvesse enganos por exemplo nos castigos dos jogadores.

Uma das atividades em que estive envolvido e que mais dificuldades trouxe foi pedida pelo Gualter Pires e estava relacionada com a base de dados já referida. Foi-me então solicitado que a partir dessa criasse uma outra, com um resumo das estatísticas presentes e que através da atualização da primeira, as estatísticas se atualizem automaticamente (Fig. 23).

Média de Idades do Plantel	25	
Jogador Mais Velho	Cássio	36
Jogador Mais Novo	Jaime	19
Jogador Com Mais Golos Marcados	Guedes	8
Média de Golos Marcados p/ Jogo	1,176	
Média de Golos Sofridos p/ Jogo	1,147	
Mais Golos Marcados Num Só Jogo	3	
Mais Golos Sofridos Num Só Jogo	4	
Total Golos Marcados	41	
Total Golos Sofridos	39	
Jogador Com Mais Tempo de Jogo	Roderick	2970
Jogador Com Mais Amarelos	Marcelo	12
Jogador Com Mais Vermelhos	Cássio N. Monte	1
Média de Amarelos p/ Jogo	1,971	
Vitórias	14	
Empates	7	
Derrotas	13	

21-08-2017

Figura 23 - Resumo Estatístico da Base de Dados

Por exemplo, nas estatísticas um dos itens era o jogador com mais tempo de jogo e ao atualizar este na base de dados inicial, o quadro estatístico era atualizado indo buscar o nome do jogador que totalizava um maior período de jogo.

As estatísticas estavam divididas em duas partes. Na primeira, em forma de quadro-resumo referia:

- A média de idades dos jogadores;
- O jogador mais velho;
- O jogador mais novo;
- Jogador com mais tempo de jogo;
- Jogador com mais cartões amarelos;
- Jogador com mais cartões vermelhos;
- Média de cartões amarelos por jogo;
- Jogador com mais golos;
- Total de golos marcados;
- Total de golos sofridos;
- Média de golos marcados por jogo;
- Média de golos sofridos por jogo;
- Mais golos marcados em um só jogo;

- Mais golos sofridos em um só jogo;
- Nº de vitórias;
- Nº de empates;
- Nº de derrotas;

Todos estes elementos eram atualizados automaticamente, aquando da introdução dos valores na base de dados.

A segunda parte da estatística era feita à base de gráficos. O primeiro era um gráfico de linhas, onde tinha a sequência das jornadas e apresentava o número de golos marcados e sofridos por jornada (Gráfico 1), mostrando por consequência o resultado final. Mais acima, mostrava a linha de sequência de vitória, empate ou derrota ao longo das jornadas, bem como o adversário em cada uma delas.

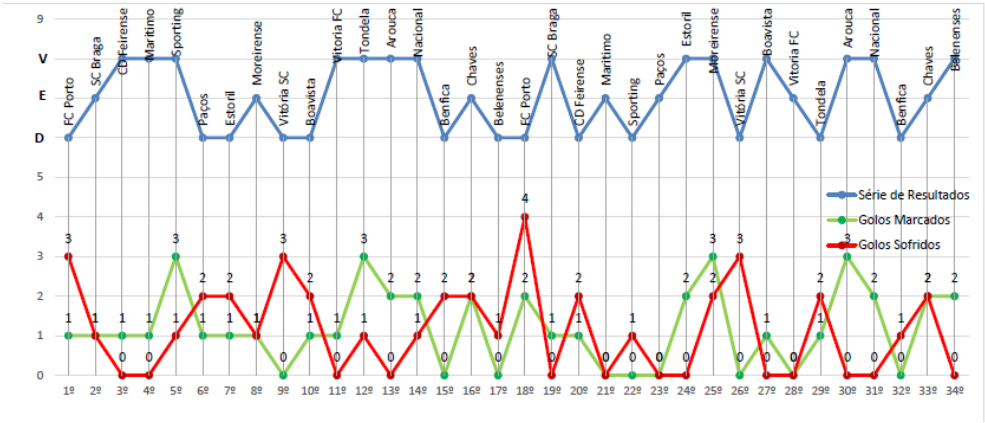


Gráfico 1 - Sequência de Resultados e Golos Marcados e Sofridos por Jornada

O segundo, mais simples, era um gráfico de colunas onde apenas era demonstrada a relação entre golos marcados e sofridos ao longo da época (Gráfico 2).

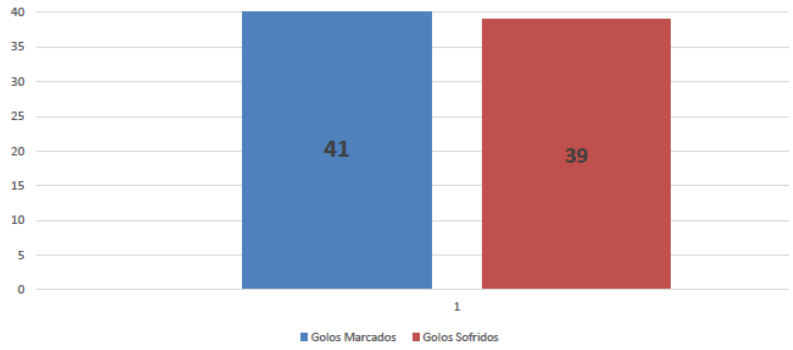


Gráfico - Total de Golos Marcados e Sofridos

O último, também ele simples, era um gráfico circular que apresentava a percentagem de vitórias, derrotas e empates da equipa (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Ppercentagem de Vitórias, Empates e Derrotas

Todos estes gráficos e estatísticas, após a sua atualização semanal posterior ao jogo realizado, eram impressos e afixados para que, quer a equipa técnica quer os jogadores, tivessem acesso a essa informação.

3.1.3. Assessoria e gestão técnica aos jogadores

Podemos referir que os maiores ativos de uma sociedade desportiva são os seus jogadores. É em torno deles que as sociedades gerem a sua atividade.

Neste sentido, o Rio Ave faz todos os esforços para que os seus atletas tenham as menores preocupações possíveis, de modo a obter um maior rendimento dentro de campo.

Nos próximos pontos irei descrever atividades que fui realizando tendo como objetivo o bem-estar dos jogadores.

3.1.3.1. Acompanhamento de Jogadores e Deslocações

Uma das atividades em que estive envolvido era o acompanhamento de jogadores a vários locais. Um desses onde me deslocava frequentemente era ao SEF com jogadores extracomunitários de forma a que estes pudessem tratar da sua documentação e permanecer legalmente no nosso país.

Outras vezes, foi-me solicitado que acompanhasse vários jogadores na deslocação a Centros Clínicos onde estes iriam realizar, entre outras coisas, exames médicos. Nestas situações, era minha função tratar do *check-in* dos atletas para a realização de exames, bem como do pagamento dos mesmos caso essa situação se verificasse.

Estas experiências foram muito satisfatórias para mim, uma vez que ao longo das várias viagens através de conversas, fui conhecendo o outro lado dos jogadores - o lado mais humano. Por outro lado, foi também muito gratificante quando, no caso de um jogador que estava parado devido a lesão, teria de realizar um exame de modo a perceber se já estaria apto a competir novamente e a resposta era positiva, observar a alegria do mesmo ao perceber que poderia voltar a fazer aquilo que mais gosta e que melhor sabe - jogar futebol.

Outro dos ofícios que implicou a minha ausência do estádio foi as várias deslocações a outras instituições, como à Liga de Clubes, para intermediar alguns processos pendentes.

Inicialmente, após o mercado de inverno, tive de me deslocar à Liga para levantar os cartões dos jogadores inscritos para que estes pudessem ser opção para o Mister Luís Castro.

Noutras situações foi necessário efetuar deslocações mais simples, como o acompanhamento de funcionários do departamento financeiro ao banco ou segurança social, ou mesmo do departamento médico para ir coletar gelo para o tratamento dos atletas.

Numa fase mais avançada da época, as bolas que eram fornecidas pela Liga, começaram a dar problemas pois, esvaziavam com muita facilidade. Coube-me a mim intermediar o processo de devolução das mesmas e posterior levantamento de novas bolas.

3.1.3.2. SEF - Serviços de Estrangeiros e Fronteiras

Outra das atividades que me ocupou algum tempo esteve relacionada com jogadores estrangeiros que o clube recebeu ou mesmo os que já se encontravam no clube.

Esta atividade era bastante importante pois, esses mesmos jogadores não poderiam competir em Portugal se não obtivessem autorização do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras para permanecer em território nacional. Aliás, não poderiam mesmo ser inscritos na Liga se o clube não apresentasse um comprovativo de agendamento de audiência no SEF.

O SEF é um serviço de segurança, organizado hierarquicamente na dependência do Ministro da Administração Interna, com autonomia administrativa e que, no quadro da política de segurança interna tem como objetivos fundamentais controlar a circulação de pessoas nas fronteiras, a permanência e atividades de estrangeiros em território nacional, bem como estudar, promover, coordenar e executar as medidas e ações relacionadas com aquelas atividades e com os movimentos migratórios[17].

Assim sendo, os jogadores estrangeiros que estariam a jogar no clube e por isso a residir em Portugal, abrindo atividade laboral e fazendo descontos no nosso país, necessitam de uma autorização para a sua permanência por parte do SEF.

Para os jogadores que sejam cidadãos da União Europeia a autorização é feita na Câmara Municipal e por um período de 5 anos, sendo que são as CM em questão a informar o SEF da permanência do cidadão em Portugal.

[17] Disponível em www.sef.pt. Consultado a 12 de Julho de 2017

Quando se tratava de um jogador proveniente de algum país fora da UE e que estivesse a residir fora de Portugal, a primeira diligência a efetuar aquando da sua receção no clube seria fazer um agendamento no SEF (Fig. 24) de modo a obter um comprovativo do mesmo para efeitos de inscrição na Liga.

SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS

SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS
Gabinete de Relações Internacionais, Coooperação e Relações Públicas

Confirma-se que [redacted], nacional de Guiné, nascido(a) a 03-11-1998 tem um agendamento para o dia 30-10-2017 às 09h30m, no Posto de Atendimento CNAI Porto em Avenida de França Edifício Capitólio, nº 316, Loja 57 4050-276 PORTO.

We confirm that [redacted], Guiné national, born on the 03-11-1998 has an appointment on the 30-10-2017 at 09h30m, at the Posto de Atendimento CNAI Porto at Avenida de França Edifício Capitólio, nº 316, Loja 57 4050-276 PORTO.

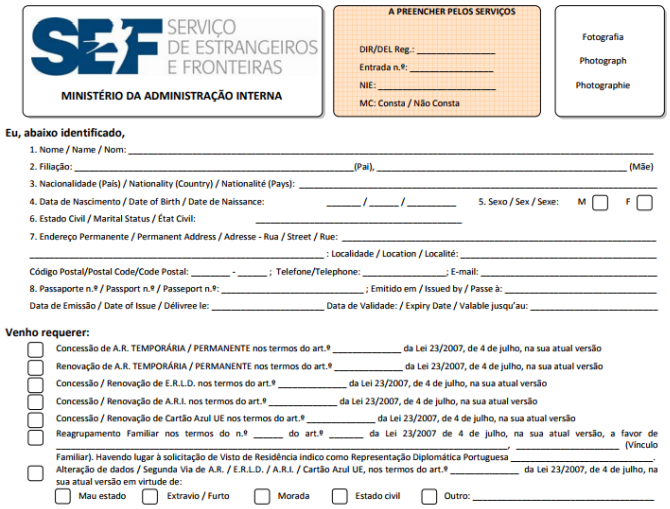
Figura 24 - Documento Comprovativo de Agendamento no SEF

Este agendamento é feito para que o SEF possa avaliar os documentos do jogador e aprovar ou não a sua permanência e a possibilidade de trabalhar em Portugal.

Ao efetuar o agendamento, para uma data marcada pelo SEF, é emitido um comprovativo com o agendamento onde consta o nome do cidadão e a data e hora do agendamento, sendo que o documento resolve a situação provisoriamente até à data do agendamento e serve como comprovativo para inscrição na Liga de Clubes.

O meu trabalho resumia-se a reunir toda a documentação exigida pelo SEF para apresentação no agendamento para que o jogador não necessite de se preocupar com essa situação. Os documentos necessários são:

- Formulário disponibilizado pelo SEF, preenchido com os dados do jogador e assinado pelo mesmo (Fig. 25);
- Fotocópia do passaporte (sendo que no dia teria de se apresentar com o original);
- Registo criminal do seu país de origem;
- Comprovativo de residência;
- Contrato de trabalho celebrado com o R.A.F.C.;



SEF SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

DIR/DEL Reg.: _____

Entrada n.º: _____

NIE: _____

MC: Consta / Não Consta

Fotografia

Photograph

Photographie

Eu, abaixo identificado,

1. Nome / Name / Nom: _____
2. Filiação: _____(Pai), _____ (Mãe)
3. Nacionalidade (País) / Nationality (Country) / Nationalité (Pays): _____
4. Data de Nascimento / Date of Birth / Date de Naissance: _____ / _____ / _____ 5. Sexo / Sex / Sexe: M ☐ F ☐
6. Estado Civil / Marital Status / État Civil: _____
7. Endereço Permanente / Permanent Address / Adresse - Rua / Street / Rue: _____

_____ : Localidade / Location / Localité: _____

Código Postal/Postal Code/Code Postal: _____ - _____ ; Telefone/Telephone: _____; E-mail: _____

8. Passaporte n.º / Passport n.º / Passeport n.º: _____ ; Emitido em / Issued by / Passe à: _____

Data de Emissão / Date of Issue / Délivree le: _____ Data de Validade: / Expiry Date / Valable jusqu'au: _____

Venho requerer:

☐ Concessão de A.R. TEMPORÁRIA / PERMANENTE nos termos do art.º _____ da Lei 23/2007, de 4 de julho, na sua atual versão

☐ Renovação de A.R. TEMPORÁRIA / PERMANENTE nos termos do art.º _____ da Lei 23/2007, de 4 de julho, na sua atual versão

☐ Concessão / Renovação de E.R.L.D. nos termos do art.º _____ da Lei 23/2007, de 4 de julho, na sua atual versão

☐ Concessão / Renovação de A.R.I. nos termos do art.º _____ da Lei 23/2007, de 4 de julho, na sua atual versão

☐ Concessão / Renovação de Cartão Azul UE nos termos do art.º _____ da Lei 23/2007, de 4 de julho, na sua atual versão

☐ Reagrupamento Familiar nos termos do n.º _____ do art.º _____ da Lei 23/2007 de 4 de julho, na sua atual versão, a favor de _____, _____ (Vínculo Familiar). Havendo lugar à solicitação de Visto de Residência indico como Representação Diplomática Portuguesa _____.

☐ Alteração de dados / Segunda Via de A.R. / E.R.L.D. / A.R.I. / Cartão Azul UE, nos termos do art.º _____ da Lei 23/2007, de 4 de julho, na sua atual versão em virtude de:

☐ Mau estado ☐ Extravio / Furto ☐ Morada ☐ Estado civil ☐ Outro: _____

Figura 25 - Formulário disponibilizado pelo SEF

Era necessário reunir todos estes documentos com alguma antecedência pois, caso houvesse alguma situação imprevista e que a solução fosse demorada, isso não impedisse de ser resolvida a tempo do agendamento.

Chegado o dia do agendamento competia-me acompanhar o jogador na sua deslocação ao SEF, que se localiza na cidade do Porto, para que o processo fosse mais simples para o jogador, uma vez que estes não estariam preparados para resolver as situações sozinhos. A minha ajuda seria ainda mais necessária quando acompanhava jogadores que não falavam português e então o meu papel seria de interlocutor entre o funcionário do SEF e o próprio jogador.

Ao longo do estágio, tratei dos processos e acompanhei jogadores de nacionalidades brasileira, maliana, cabo-verdiana e nigeriana.

As autorizações de residência (AR) são emitidas por um período de tempo que nunca é inferior a 1 ano, e por isso, aquando da aproximação da data de expiração da AR é necessário efetuar novo agendamento de forma a renovar a respetiva autorização.

Nestes casos, o processo encontra-se facilitado pois, relativamente aos documentos apresentados todos eles poderão ser obtidos em Portugal e até mesmo na entidade empregadora, como é o caso do contrato assinado com a instituição.

3.1.3.3. Planeamento de Viagens

Ao longo da época é necessário fazer o planeamento de variadas viagens mais longas para além das normais deslocações para os jogos.

Já referi anteriormente a viagem à Madeira que envolve um pouco mais de logística e uma preparação antecipada, no entanto, há outras viagens que terão necessariamente de ser planeadas e que não estão diretamente relacionadas com os jogos do clube.

Como é do conhecimento público o R.A.F.C. tem no seu plantel muitos jogadores brasileiros, que no final da época viajam para o seu país natal para, por um lado descansar um pouco do *stress* da época e por outro, estar com os seus entes queridos. Muitas destas viagens são pagas pelo clube (dependendo do contrato de cada um) e por isso, sendo viagens longas e de elevado valor monetário, quanto maior a antecedência da marcação mais baixo é o valor a pagar pela mesma.

Assim sendo, a partir do mês de fevereiro, é iniciada uma busca nos vários *sites* de viagens - momondo, edreams, skyscanner, etc - e também na agência de viagens que usualmente trabalha com o clube. Esta informação é toda compilada num só ficheiro, para que desta forma seja possível à direção do clube comparar todos os preços e decidir pela melhor solução.

Eu estive responsável por muitas destas pesquisas e inicialmente foi-me solicitado que tivesse em atenção alguns critérios aquando da busca dos voos para cada atleta. Primeiro o tempo de viagens - de acordo com as várias escalas - para que a viagem não fosse demasiado massacrante para o atleta; depois as datas de partida e de regresso, pois muitas vezes a diferença de um dia antes ou depois tem alguma discrepância de valores; por último o aeroporto de partida e de chegada para que as viagens partissem todas do Porto e aterrassem no aeroporto mais próximo da cidade para onde o atleta se iria deslocar.

Assim sendo, no planeamento de viagens é necessário ter em atenção inúmeros fatores para que não falhe nada e para que o atleta viaje sem quaisquer problemas e no maior conforto, de modo a que quando voltar venha com a maior energia para atacar a época seguinte,

Por outro lado, ao longo do estágio houve um período que foi dedicado ao trabalho das seleções nacionais e que por esse motivo houve pausa do campeonato nacional.

Nestes trabalhos o R.A.F.C. teve dois atletas que foram chamados a representar as seleções nacionais, o Gonçalo Paciência a seleção de sub-21 de Portugal e o Heldon Ramos a seleção A de Cabo-Verde.

Deste modo, apesar de não ser o clube a assumir as despesas das viagens nem o planeamento das mesmas, foi necessário compilar toda a informação relativa aos estágios dos jogadores de acordo com as datas, horas e locais das viagens e jogos a realizar bem como, a data da viagem de regresso (Fig. 26). Tendo a informação recolhida num ficheiro é necessário colocá-la no gabinete da equipa técnica para que estes tenham a informação dos jogadores que estarão ausentes dos treinos, os jogos que irão realizar e a data a partir da qual poderão voltar a contar com os mesmos.

ATLETAS NAS SELEÇÕES

NOME	Saída			Regresso		Jogos Datas/Horas		
Gonçalo Paciência	Apresentação			Dispensa		Data	Hora	Jogo
	Data	Hora	Local	Data	Data de Apresentação No Rio Ave			
	20-03-2017	13:00	Lisboa	29-03-2017	30-03-2017	sexta-feira, 24 de março de 2017	18:15	PORTUGAL Vs NORUEGA (Estoril - Preparação)
	Voos			Voos				
	Trajeto	Lisboa - Estugarda		Trajeto	Estugarda - Lisboa	terça-feira, 28 de março de 2017	18:00	ALEMANHA Vs PORTUGAL (Estugarda - Preparação)
	Hora (Saida/Cheg.)	13:00 - 16:55		Hora (Saida/Cheg.)	10:15 - 12:20			
Heldon	Apresentação			Dispensa		Data	Hora	Jogo
	Data	Hora	Local	Data	Data de Apresentação No Rio Ave			
	20-03-2017			28-03-2017	29-03-2017	terça-feira, 28 de março de 2017		LUXEMBURGO Vs CABO VERDE (Luxemburgo - Preparação)
	Voos			Voos				
	Trajeto			Trajeto				
	Hora (Saida/Cheg.)			Hora (Saida/Cheg.)				

Figura 26 - Quadro informativo relativamente ao estágio dos atletas nas seleções

Num clube profissional a comunicação e a ligação entre os vários departamentos é fundamental pois, todos trabalham para um bem comum e nenhum departamento é completamente independente dos outros e toda a informação tem de chegar com a maior brevidade possível a todos.

3.1.3.4. IRS atletas

Apesar de ter acesso aos contratos dos jogadores e ordenados dos mesmos, nunca foi minha intenção invadir a privacidade dos mesmos pois creio que era o mínimo que me competia.

No entanto alguns atletas, maioritariamente estrangeiros, que não tinham conhecimento do funcionamento do sistema tributário em Portugal, solicitavam ao *Team Manager* que este se encarregasse do preenchimento do IRS dos mesmos.

Coube-me então colaborar nesta tarefa, tentando sempre abster-me dos valores envolvidos no preenchimento dos parâmetros do IRS.

Inicialmente, o processo necessitou de uma breve aprendizagem pois era também a primeira vez que me via envolvido em algo do género. O processo era efetuado através do preenchimento dos quadros presentes na figura 27.

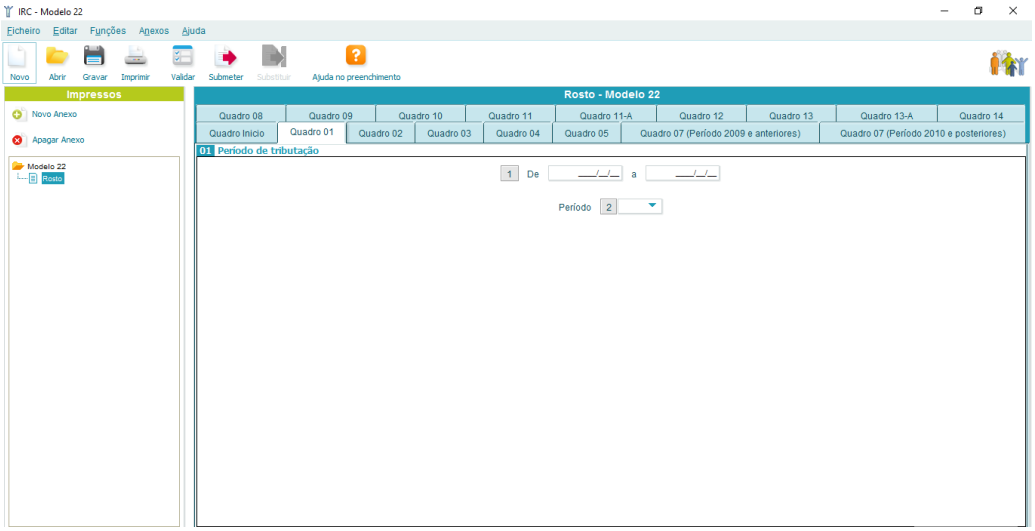


Figura 27 - Software utilizado para preenchimento do IRS

3.1.4. Gestão do Departamento de Futebol Profissional

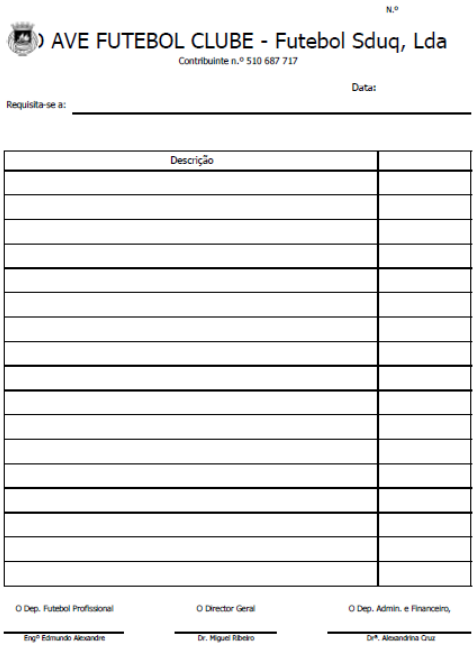
O Departamento de Futebol Profissional, local onde realizei muitas das funções dentro da sociedade, terá de ser gerido de uma forma bastante criteriosa pois envolve muita responsabilidade.

Este departamento está maioritariamente ao encargo do Gualter Pires, o *Team Manager*, e com ele adquiri muita experiência no que diz respeito à Gestão do mesmo.

3.1.4.1. Contabilidade - Requisições e Stock

Todo e qualquer pagamento efetuado pelo Departamento de Futebol Profissional, necessita de autorização por parte de três superiores - o Diretor Geral, Dr. Miguel Ribeiro; do Vice-Presidente do Futebol Profissional, Engº Edmundo; e responsável pelo departamento financeiro, a Drª Alexandrina - que seria feita através das suas assinaturas das requisições.

Estas requisições (Fig. 28) eram feitas na secretaria, que passou a ser uma das atividades que fazia com mais frequência. As mesmas tinham sempre a informação da data da compra, o fornecedor, a descrição do produto ou serviço a adquirir e o local das assinaturas dos responsáveis.



N.º

AVE FUTEBOL CLUBE - Futebol Sduq, Lda

Contribuinte n.º 510 687 717

Data:

Requisita-se a:

Descrição	

O Dep. Futebol Profissional — Engº Edmundo Alexandre

O Director Geral — Dr. Miguel Ribeiro

O Dep. Admin. e Financeiro, — Drª. Alexandrina Cruz

Figura 28 - Exemplo de Requisição

As requisições eram feitas de acordo com a fatura ou recibo e estes eram anexados à requisição para serem também assinadas como comprovativo de verificação dos responsáveis. Após as assinaturas, as requisições eram enviadas para o Departamento de Contabilidade para que este tivesse conhecimento das contas e gastos do clube para que no caso de serem gastos elevados ser o Departamento a assumir o pagamento.

Antes do envio das requisições para a Contabilidade, era sempre tirada uma fotocópia da mesma juntamente com a fatura ou recibo, para ser arquivada numa pasta de forma a que não houvesse discrepâncias nas contas de ambos.

Todas as semanas havia inúmeras despesas relacionadas com os pequenos-almoços, jornais, estágios, bebidas energéticas, exames médicos e por isso havia sempre muitas requisições para fazer.

Após a emissão das requisições era passada a informação de todas as despesas para um quadro resumo (Fig.29) já existente e que me foi pedido, à semelhança dos quadros estatísticos efetuados por mim, para tratar a informação relativa às despesas. Aqui era colocada a categoria em cada despesa - jogos, exames médicos, rouparia, etc - e a informação fosse resumida num quadro de despesas por categoria e posteriormente ter um gráfico de colunas onde seria possível verificar a proporção de gastos de cada categoria.

RIO AVE FUTEBOL CLUBE

Departamento de Futebol Profissional

Época 2016 / 2017

Data	Requisição	Factura	Designação	Valor
27-mai-16	1		[redacted]	[redacted] €
3-jun-16	2	[redacted]	[redacted]	[redacted] €
3-jun-16	3		[redacted]	[redacted] €
13-jun-16	4	[redacted]	[redacted]	[redacted] €
15-jun-16	5	[redacted]	[redacted]	[redacted] €
15-jun-16	6	[redacted]	[redacted]	[redacted] €
15-jun-16	7	[redacted]	[redacted]	[redacted] €
17-jun-16	8	[redacted]	[redacted]	[redacted] €
8-jun-16	9	[redacted]	[redacted]	[redacted] €
21-jun-16	10	[redacted]	[redacted]	[redacted] €
21-jun-16	11	[redacted]	[redacted]	[redacted] €
22-jun-16	12	[redacted]	[redacted]	[redacted] €
27-jun-16	13	[redacted]	[redacted]	[redacted] €
27-jun-16	14	[redacted]	[redacted]	[redacted] €

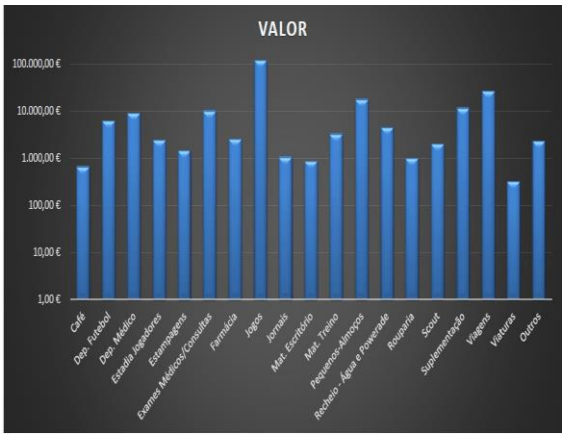


Figura 29 - Tabela com as despesas do Departamento de Futebol Profissional e Gráfico Estatístico

A maior parte das vezes, associada à emissão das requisições relativas à aquisição de produtos era necessário atualizar o stock (Fig. 30). Sempre que se recebia material de suplementação, águas, produtos alimentares para serem consumidos nos pequenos-almoços, era necessário dar entrada dos mesmos no documento do stock.

RIO AVE FUTEBOL CLUBE - DEPARTAMENTO DE FUTEBOL PROFISSIONAL

Painel de Controle de Stock

Data do Stock:

Código	Descrição	Unidade	Fornecedor	Mínimo	Saldo Inicial	Stock atual	Média Entrada(€)	Média Saída(€)
agua033Rec	Água 0,33	Garrafa	Recheio	500	1440	4.224	0,08 €	0,00 €
leitemagroagros	Leite UHT Magro 120x6x1 Lt Agros Válido até 19/08/2017	Embalagem	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	10	204	24	0,59 €	0,00 €
liquidoiogurteagros	Iogurte Liquido 4x156 ml Agros Válido até 17/05/2017	Embalagem	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	75	0	0	0,41 €	0,00 €
manteigaagros	Manteiga PL c/ sal 100x10g	Embalagem	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	50	80	0	0,07 €	0,00 €
queijofatiadoagros	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	5	24	16	2,22 €	0,00 €
Powerade	Powerade PET50 P4 ((120 p/ 3/12/2016) + (24 p/ 18/12) + (288 p/ 7/1/20	Garrafa	Iberian Partners - Refrige, SA	100	1423	0	0,00 €	0,00 €
pedaçosiogurteagro	Iogurte Pedaços 4x125 ml Agros Válido até 17/05/2017	Embalagem	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	75	0	0	0,25 €	0,00 €
Achocolatadoagros	leite C/ Chocolate Mid. 32x1/5 L Agros Válido até 14/08/2017	Embalagem	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	150	2176	1.056	0,27 €	0,00 €
agua050rec	Água Amanhecer PET 50 CL	Garrafa	Recheio	200	0	72	0,09 €	0,00 €

Figura 30 - Quadro Resumo do Stock Existente

Na atualização de stock é sempre colocada a informação do produto recebido, da data em que foi recebido, do fornecedor e da quantidade (Fig. 31).

Lançamentos de entrada					
Código Produto	Data Movimento	Qtde	Valor	Total	Fornecedor
liquidoiogurteagros	30-06-2016	768	0,41	314,88	Lactogal - Produtos Alimentare
pedaçosiogurteagros	30-06-2016	360	0,25	90,00	Lactogal - Produtos Alimentare
leitemagroagros	30-06-2016	102	0,66	67,32	Lactogal - Produtos Alimentare
Achocolatadoagros	30-06-2016	1280	0,27	345,60	Lactogal - Produtos Alimentare
manteigaagros	30-06-2016	200	0,07	13,80	Lactogal - Produtos Alimentare
queijofatiadoagros	30-06-2016	40	10,50	420,00	Lactogal - Produtos Alimentare
agua033rec	06-07-2016	2304	0,09	207,36	Recheio
agua033rec	18-07-2016	2304	0,09	207,36	Recheio
agua033rec	28-06-2016	1008	0,09	90,72	Recheio
agua050rec	02-08-2016	2000	0,09	180,00	Recheio
queijofatiadoagros	04-08-2016	200	2,10	420,00	Lactogal - Produtos Alimentare
manteigaagros	04-08-2016	200	0,07	13,80	Lactogal - Produtos Alimentare
Achocolatadoagros	04-08-2016	1280	0,27	345,60	Lactogal - Produtos Alimentare
leitemagroagros	04-08-2016	102	0,66	67,32	Lactogal - Produtos Alimentare
liquidoiogurteagros	04-08-2016	768	0,41	314,88	Lactogal - Produtos Alimentare
pedaçosiogurteagros	04-08-2016	360	0,25	90,00	Lactogal - Produtos Alimentare
agua033rec	15-08-2016	2304	0,09	207,36	Recheio

Figura 31 - Quadro para dar Entrada de Produtos

Aquando da chegada de um carregamento de algum fornecedor é necessário, antes de descarregar a mesma, conferir o material que dispomos em armazém e reorganizar o mesmo de forma a que o material mais antigo seja consumido primeiro. É também necessário conferir o material que chega comparando com a fatura, verificando assim se tudo bate certo.

Uma vez que os produtos consumidos aos pequenos almoços são constantemente reduzidos, é necessário atualizar o stock quase diariamente dando baixa dos mesmos.

Quando se dá baixa dos produtos é necessário indicar o fim para o qual os produtos foram retirados do stock (Fig. 32), exemplo da baixa de uma palete de água para o Departamento de Contabilidade. A retirada dos produtos do stock é impressa e assinada pelo responsável da mesma de forma a haver responsabilização por parte de todos os funcionários.

Lançamentos de saída			Detalhes dos produtos			Requisição
Código Produto	Data Movimento	Qtde	Fornecedor	Produto	Unidade	
agua033rec	02-06-2016	72	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Futebol + Ginásio
agua033rec	03-06-2016	96	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Futebol + Bar
agua033rec	21-06-2016	24	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Ginásio
agua033rec	21-06-2016	480	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Dep. Médico
Achocolatadoagros	21-06-2016	64	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	leite C/ Chocolate Mid. 32x1/5 L Agros Válido até 14/08/2017	Embalagem	Dep. Médico
manteigaagros	21-06-2016	12	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Manteiga PL c/ sal 100x10g	Embalagem	Pequenos Almoços
queijofatiadoagros	21-06-2016	1	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Pequenos Almoços
manteigaagros	22-06-2016	12	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Manteiga PL c/ sal 100x10g	Embalagem	Pequenos Almoços
queijofatiadoagros	22-06-2016	1	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Pequenos Almoços
leitemagroagros	23-06-2016	102	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Leite UHT Magro 120x6x1 Lt Agros Válido até 19/08/2017	Embalagem	Santa Casa da Mis. V. Conde
agua033rec	27-06-2016	240	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Dep. Médico
agua033rec	27-06-2016	24	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Sala de Treinadores
leitemagroagros	27-06-2016	6	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Leite UHT Magro 120x6x1 Lt Agros Válido até 19/08/2017	Embalagem	Pequenos Almoços
manteigaagros	27-06-2016	12	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Manteiga PL c/ sal 100x10g	Embalagem	Pequenos Almoços
queijofatiadoagros	27-06-2016	1,2	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Pequenos Almoços
agua033rec	28-06-2016	48	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Dep. Médico
manteigaagros	28-06-2016	12	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Manteiga PL c/ sal 100x10g	Embalagem	Pequenos Almoços
queijofatiadoagros	28-06-2016	1,2	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Pequenos Almoços
queijofatiadoagros	28-06-2016	1,2	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Pequenos Almoços
agua033rec	29-06-2016	240	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Dep. Médico
leitemaeroaeros	29-06-2016	6	Lactoeal - Produtos Alimentares. SA	Leite UHT Maero 120x6x1 Lt Aeros Válido até 19/08/2017	Embalaaem	Pequenos Almocos

Figura 32 - Quadro para Registo de Saída dos Produtos

No final da época, já com os jogadores de férias, é necessário fazer a atualização dos *stocks* conferindo todos os produtos um a um, desde os alimentares a roupa de treino ou jogo.

3.1.4.2. Atualização de Bases de Dados

Um dos documentos mais importantes no clube é a base de dados, onde está presente toda a informação relevante de cada jogador e dos funcionários. Esta base de dados serve de apoio a todos os outros documentos da secretaria relativa à equipa principal, onde apenas é necessário colocar o número da camisola do jogador e o documento assume automaticamente os dados pedidos relativos ao jogador em questão.

Fechado então o mercado de inverno, foi minha tarefa atualizar essa mesma base de dados com a retirada dos jogadores que saíram e o acrescento dos jogadores novos, desde a escolha do número e nome para a camisola de jogo a tamanhos de roupa e calçado, bem como o arquivamento dos contratos dos jogadores.

Uma vez que estava encarregue de atualizar a base de dados, foi-me solicitado que atualizasse também os dados dos restantes atletas e funcionários. Por um lado, confirmar todos os dados, número de telemóvel ou email e mesmo números do cartão de identificação ou passaporte, conferindo também as datas de validade dos mesmos. Casos em que aconteceu de os cartões se encontrarem caducados foi necessário avisar o seu titular ou caso este já tenha renovado atualizar esse dado.

Por outro lado, foi também necessário preencher alguns modelos disponibilizados pela Liga, relativamente ao plantel, de modo a dar a informação atualizada.

Na minha opinião, esta informação toda compilada é fundamental para o bom funcionamento da estrutura. Na eventualidade de algum imprevisto, por exemplo, contactar algum atleta ou funcionário não demorará mais do que o tempo de abrir um ficheiro. Por outro lado, a informação das datas de validade

dos documentos e os seus alertas são também muito relevantes. Um clube prevenido vale por dois…

3.1.4.3. Estágios de Treinadores de Futebol

Como já deu para perceber, desde logo pela minha integração imediata no clube, o R.A.F.C. é uma instituição bastante próxima dos seus sócios e muito aberta ao público em geral, uma vez que se mostra sempre disponível para colaborar dentro das suas possibilidades.

Deste modo, ao longo da época recebemos muitos treinadores de futebol que solicitavam a observação dos treinos aumentando assim os seus conhecimentos futebolísticos.

Estes “mini estágios” dos treinadores de futebol, usualmente tinham a duração de um ciclo semanal ou até menos. Muitas das vezes, a minha ocupação foi o acompanhamento dos treinadores indicando os locais de treino e onde poderiam assistir aos mesmos, respondendo a alguma questão que tivessem para colocar.

Esta atividade começou com um grupo de 3 treinadores provenientes da Polónia que vieram assistir aos treinos e ao jogo dessa semana. Como não dominava a língua portuguesa, falando apenas inglês, idioma que eu domino relativamente bem, coube-me acompanhar os jovens treinadores. Uma vez que esta tarefa correu da melhor forma passei também a acompanhar treinadores portugueses sendo muitas vezes o intermediário entre os mesmos e a equipa técnica do R.A.F.C..

3.1.4.4. Aniversário do Clube

O dia 10 de Maio de 2017 ficou marcado pelo 78º aniversário do clube (Fig. 33), data que é habitualmente celebrada através de um jantar tendo convidados especiais do mundo do futebol - Presidente da Liga, representante da FPF e também de outros clubes e associações, bem como da Câmara Municipal de Vila do Conde - todos os atletas e funcionários do clube, desde a equipa principal até aos sub-9, e mesmo da secção feminina e futsal. Os sócios podem inclusive participar através da compra de um ingresso.

Figura 33 - Cartaz do 78º Aniversário do Clube

Esta iniciativa demonstra mais uma vez a proximidade que o clube tem para com os seus sócios.

A minha tarefa começou mesmo antes do jantar passando informações detalhadas para os jogadores e fazendo a distribuição dos lugares nas mesas destinadas ao Departamento de Futebol Profissional.

Já no local do jantar, estava à entrada do restaurante recebendo os nossos jogadores e equipa técnica, de modo a entregar a pulseira identificativa do jantar encaminhando-os para a sala onde seriam servidas as entradas.

Estando já os jogadores todos presentes estava na hora de me deslocar à sala de refeições para efetuar um reconhecimento das mesas, de modo a que na altura de sentar e distribuir os jogadores saber antecipadamente os lugares respetivos de cada um, facilitando assim o meu trabalho.

Já com toda a gente sentada estava então na altura de descontrair e aproveitar o jantar que se prolongou durante algumas horas. Esta demora levou a que o Mister Luís Castro adiasse o treino para uma hora mais tarde do habitual e assim não prejudicar o mesmo. Deste modo coube-me avisar todos os jogadores através da aplicação *WhatsApp* e pessoalmente para garantir que todos estariam cientes da situação.

No dia seguinte ao jantar realizou-se a gala de comemoração do aniversário que fica sempre marcada por atuações de vários grupos musicais ou de outro tipo de arte e pela entrega de prémios aos jogadores, equipa técnica e funcionários do clube relativamente à época transata.

3.1.4.5. Rio Ave Social - RAS

A experiência que vou relatar a seguir foi algo que me marcou bastante e que apesar de não estar diretamente envolvido sinto que a devo colocar neste relatório para que possam perceber a grandeza deste clube.

Como já referi na caracterização da entidade, o R.A.F.C. tem um departamento que se dedica à ajuda dos mais necessitados, como foi o caso de uma situação à qual tive a oportunidade de assistir.

Recebemos no estádio um menino de 11 anos que sofre de uma doença rara e que lhe retirou a visão, não lhe permitindo igualmente falar nem andar. Apesar disso, sabe-se que há tratamentos que poderão atenuar a falta de fala e andamento, sendo que a falta de visão é irreversível. No entanto, os tratamentos são caros e os pais não têm possibilidades de pagar tudo. Assim sendo o plantel disponibilizou-se para receber o menino (Fig. 34) e doar algum material para que fosse leiloado e todo o valor seria revertido a favor da família.

Figura 34 - Menino com paralisia junto do plantel. Fonte: rioaveF.C..pt

Estes tipos de ações marcam-me de uma forma especial, pois pessoalmente custa-me imenso ver situações deste tipo porque me sinto extremamente impotente para fazer o que quer que seja de forma a atenuar o sofrimento das pessoas em questão e mesmo das famílias que acompanham diretamente os envolvidos.

Assim sendo, é de louvar a atitude do clube e espero que a mesma seja reproduzida e se torne um hábito no seio dos outros clubes e entidades com peso no panorama desportivo nacional.

3.1.5. Experiência como *Team Manager*

Finalizada a época, é logo iniciada a preparação da seguinte. No entanto, o R.A.F.C. viveu neste final de época uma situação um pouco anómala devido à saída do Mister Luís Castro e a indefinição relativamente ao treinador que o iria suceder. Dada esta indefinição, tornou-se um pouco difícil estabelecer um plano pois usualmente é o Treinador que define todas as situações relativas à pré-época.

Apesar de tudo, eu e o *Team Manager* Gualter, iniciamos a elaboração de um plano provisório baseado naquilo que tinham sido as pré-épocas anteriores. Feito o planeamento passamos para o estabelecimento de contactos com outros clubes de forma a efetuar o agendamento de jogos-treino.

Ao longo dessa primeira semana de preparação e ficando o treinador definido - o Mister Miguel Cardoso - sendo já numa fase um pouco adiantada da preparação de pré-época, fui informado que o Mister pretendia iniciar os treinos uma semana antes do que estaria inicialmente previsto e por isso, uma vez que o Gualter Pires estaria de férias, iria ficar ao longo dessa semana sozinho tendo então a responsabilidade de ser o *Team Manager* da equipa durante a sua ausência.

Inicialmente esta situação causou-me relativa estranheza, mas desde logo foi-me transmitida a maior confiança do clube nas minhas capacidades fazendo-me acreditar que estaria pronto para assumir tal responsabilidade.

No primeiro dia de trabalho do Mister Miguel Cardoso, após a sua apresentação oficial, convidaram-me a estar presente para sermos apresentados e iniciar a preparação da época.

Após reunião da equipa técnica, estando o planeamento da pré-época finalizado foi-me passada toda a informação para que pudesse iniciar a sua elaboração. Devido a algumas alterações foi necessário entrar em contacto com clubes com os quais já teríamos jogos treino agendados, de forma a comunicar a sua impossibilidade de realização na data pretendida e se possível

reagendar o mesmo. Caso não fosse possível o seu reagendamento era então cancelado e passava para o contacto com um outro clube para que houvesse adversários nas datas solicitadas pelo Mister.

No dia seguinte, reuni novamente com o Mister Miguel Cardoso no seu gabinete, de forma a transmitir a informação dos jogos treino já agendados esperando a sua validação assim como as datas que faltariam preencher com jogos, informando das possibilidades de adversários para esses dias.

Na mesma reunião, o Mister informou-me quais os jogadores com contrato com o R.A.F.C. que iriam iniciar a época, de forma a que pudesse transmitir as datas agendadas de regresso, principalmente dos estrangeiros, para que o Mister soubesse com quem poderia contar de modo a poder iniciar o planeamento dos treinos.

Por outro lado, na reunião esteve também presente o médico do clube - Dr. Basil Ribeiro - para que fossem intercalados com os treinos os exames médicos necessários para o apuramento da condição física dos jogadores e para a inscrição dos mesmos na Liga.

Ausentando-se o Médico, foram então acertados mais alguns pormenores para o início da época como a necessidade da aquisição de material novo e também a mudança de algumas rotinas relativamente à época transata, como por exemplo dos pequenos-almoços.

Após a reunião foi então necessário transmitir a informação aos funcionários respetivos para que tudo estivesse em sintonia. Era também prioritário encomendar o material pedido e pressionar a empresa responsável para o que mesmo fosse entregue no mínimo dois dias antes do início dos treinos, sendo assim possível verificar a sua condição com alguma antecedência.

Estando tudo definido em termos de datas, estava na hora de pegar nos contactos deixados pelo Gualter Pires e comunicar aos jogadores indicados pelo Mister o dia em que se deveriam apresentar no clube.

Ao longo da semana o Mister Miguel Cardoso manteve-se em contacto comigo de forma a perceber o estado de todas as atividades que me

competiam. Neste sentido, diariamente ligava para a empresa na qual teríamos feito a encomenda com o intuito de pressionar a entrega dentro do tempo limite estabelecido.

Por outro lado, também estive em constante comunicação com os vários departamentos do sector do futebol profissional, tentando perceber se estava tudo controlado e preparado para o início dos treinos.

Estando a aproximar-se do dia para o qual estava tudo a ser preparado, o nervosismo aumentava pois, o receio de falhar algo era grande. Para além disso, ainda não tínhamos recebido a encomenda conforme planeado. Dada esta situação, entrei novamente em contacto com a empresa e foi-me transmitido que a mesma já teria sido entregue no estádio.

Fui então averiguar a situação e percebi que a encomenda tinha sido recebida pela funcionária que estava na loja e que a mesma não teria feito chegar a informação a alguém responsável, causando então este pequeno alvoroço.

Já na presença do material, era hora de conferir se tudo se encontrava conforme a encomenda feita e colocar a mesma nos locais destinados para a sua arrumação. Aquando do acondicionamento do material aproveitei para pedir ao roupeiro que verificasse o resto dos equipamentos que já faziam parte do inventário do clube, de forma a garantir que tudo se encontrava em conformidade e preparado para ser usado.

No dia anterior ao início dos treinos estava na altura de verificar então se tudo se encontrava em sintonia para receber os atletas. Primeiro, verificar com a pessoa que tinha ficado responsável pelo transporte dos atletas do aeroporto para casa, percebendo se as horas de chegada de cada um estavam de acordo com as datas que me tinham feito chegar.

Segundo, perceber se o Departamento Médico tinha tudo organizado para a realização dos exames médicos dos atletas. Verificar também se a rouparia tinha o equipamento pronto e organizado para o treino dos jogadores. Por último fazer chegar a informação do campo onde se iriam realizar os

treinos ao jardineiro, para que este tivesse o relvado nas melhores condições para a prática de futebol.

Chegado o dia tão esperado coube-me estar presente no estádio com alguma antecedência para mais uma vez efetuar a verificação dos pormenores para a receção dos atletas. Apesar de todos já terem sido avisados que teriam de se deslocar inicialmente ao balneário para se equiparem e tomarem o pequeno-almoço todos com o equipamento de treino, o Mister pediu-me para colocar um aviso à entrada com essa mesma informação. Sempre que me encontrava disponível apresentava-me eu mesmo à entrada, para a informação não escapar a ninguém.

Tendo já todos o pequeno-almoço tomado o Mister pediu que os atletas e *staff* ligados à equipa principal - eu incluído - para se reunirem na sala de imprensa, conforme se pode observar na figura 35, de modo a todos serem apresentados (principalmente aos atletas novos) e para no fundo comprometer todos os funcionários nos seus encargos, fazendo passar a mensagem de que todos são necessários para o atingir dos objetivos estabelecidos.

Figura 35 - Apresentação do staff, equipa técnica e plantel. Fonte: rioave.pt

Após a reunião, estava na hora de dar início ao treino que seria aberto à comunicação social e por isso tive de ficar pela entrada do estádio para encaminhar os jornalistas para o local correto. Correu tudo sem sobressaltos e no fim do primeiro dia estavam todos satisfeitos. Pareceu-me ser um bom presságio.

Nos dias seguintes em que estive sozinho todas as tarefas que foram atribuídas para cumprir estavam já mecanizadas e por isso não houve problemas.

Apesar disso, a toda a hora pediam-me para resolver alguns problemas. Um deles e que me ocupou ainda algum tempo foi a procura de casa para os atletas novos e para outros que queriam mudar de residência. A busca foi bastante intensa uma vez que para cada um tive de obedecer a parâmetros diferentes relacionados com o preço do arrendamento, tipologia do apartamento e localização do mesmo. Para além disso, sendo que Vila do Conde e Póvoa de Varzim são localidades à beira-mar muitos dos apartamentos encontrados só estariam disponíveis a partir de setembro, uma vez que até essa altura estavam alugados para férias.

Também o Departamento Médico necessitava de gelo para a realização dos banhos de recuperação dos jogadores, foi necessário deslocar-me a uma loja de gelados com frigoríficos industriais afim de obter gelo em grandes quantidades.

Ao longo da semana, fui também continuando a estabelecer contactos com outros clubes com o intuito de encontrar adversários para a realização de jogos treino nas datas pretendidas pelo Mister.

A meio da semana sucedeu na sede da LPFP, no Porto, o sorteio relativo ao campeonato nacional da primeira divisão, onde compete o R.A.F.C.. Assim sendo coube-me pegar nos calendários existentes - Campeonato Nacional, Taça de Portugal, Taça da Liga, Competições Europeias e de Seleções - compilando-os num calendário só (Fig. 36).

Figura 36 - Calendário Anual de Atividades

No final da semana o Gualter Pires chegou de férias e coube-me dar-lhe conta de todas as ocorrências, passando assim a pasta e dando por terminado o meu estágio no Rio Ave Futebol Clube, Futebol SDUQ Lda.

Capítulo 4 - Reflexão crítica e competências adquiridas

De um modo geral e de forma um pouco resumida posso garantir que o estágio excedeu completamente as minhas expectativas iniciais, pois tive experiências extraordinárias que me permitiram adquirir inúmeras competências, preparando-me de uma forma bastante completa para enfrentar o mercado de trabalho.

Apesar de o balanço final ser bastante positivo nem sempre tudo foi fácil. Tive de trabalhar imenso ao longo de todo o estágio pois, muitas das atividades que me propuseram foram de um grau de dificuldade relativamente elevado, o que também contribuiu para o grande aproveitamento que obtive.

Na fase inicial do estágio, apesar do meu nervosismo ser indescritivelmente elevado, receberam-me todos da melhor forma, desde o diretor geral passando pelo *Team Manager* ou mesmo o roupeiro, pelo que prontamente todos se disponibilizaram para me apoiar naquilo que necessitava.

Como o primeiro mês do meu estágio se tratou do mês de janeiro - mês do mercado de transferências de inverno - foi um início um pouco atribulado, uma vez que a azáfama era tanta que por vezes se esqueciam que eu estava lá ou no momento a seguir, que era um simples estagiário passando-me tarefas de elevada dificuldade.

Deste modo, uma vez que estive bastante envolvido em alguns processos de transferências obtive desde logo uma noção (ainda que um pouco superficial) de todas as atividades envolvidas no processo bastante complexo que é uma transferência.

Por outro lado, começando o estágio por algo tão complexo e confidencial, superou as minhas expectativas imediatamente na fase inicial pois não contava ser envolvido nestes processos.

Estando já ambientado no seio do departamento de futebol profissional e o facto de ter sido logo envolvido nestas tarefas acabou por facilitar o resto do estágio.

As obrigações seguintes, apesar de não serem consideradas pela maioria das pessoas como tão prioritárias, seriam também de importância extrema pois ao contrário das transferências de jogadores, que apesar de complexas são pontuais - acontecendo apenas em dois períodos de tempo ao longo da época - são encargos rotineiros e sem os quais uma equipa de futebol profissional não sobrevive.

Primeiro de tudo, toda a envolvência da preparação de um jogo que envolve inúmeras atividades. Inicialmente foi um pouco difícil a minha adaptação a todas as funções uma vez que se tratava de ocupações pequenas, mas incontáveis devido à quantidade elevada.

Assim sendo, demorou algum tempo e requereu bastante prática até ter tudo já mecanizado. Apesar desse fator, sempre que estava envolvido na preparação de um jogo nunca estava completamente relaxado ou tranquilo, uma vez que o receio de que algo falhasse estaria sempre presente e por isso realizei as atividades sob uma grande pressão que sempre existe neste tipo de funções.

Isto acontecia porque todos os processos envolvidos na preparação de um jogo eram de extrema importância e nada poderia falhar sob pena de ser a equipa a “pagar a fatura” de alguma falha que pudesse existir, colocando bastante pressão na pessoa ou pessoas envolvidas nas atividades pré-evento.

No entanto, acredito que esta pressão existente apenas faz com que o melhor de nós seja revelado na realização da mais pequena função, permitindo assim que o erro seja colocado de parte.

Uma boa preparação de um jogo sem falhas é um fator facilitador durante a realização do mesmo. Sempre que estive envolvido, ainda que indiretamente, na realização dos jogos em casa fiquei sempre com a sensação que tudo corria sempre pelo melhor pois, cada pormenor era planeado e cada falha era antecipadamente prevenida de forma a que a atuação na sua resolução fosse feita o mais rápido possível.

No que me diz respeito a atividade que me trouxe mais dificuldade e ansiedade foi quando me solicitavam a filmagem dos lances polémicos

enviando os mesmos para o banco de suplentes. Apesar de à primeira vista ser um encargo bastante simples, a tal ansiedade era provocada pelo facto de a minha análise dos lances poder não ser a mais correta, induzindo a equipa técnica em erro o que poderia trazer sanções disciplinares aos mesmos. No entanto, no final de cada jogo a mensagem que me foi passada foi que a missão teria sido bem sucedida o que me trazia bastante confiança para enfrentar qualquer ofício.

O pós-jogo foi também uma situação que me trouxe bastante dificuldade, pois como referi anteriormente foi-me solicitada a criação de uma folha de estatística automática a partir de uma base de dados já existente.

Este processo reclamou, devido a ser algo bastante trabalhoso. A primeira tarefa a realizar foi a cópia do documento original, trabalhando sempre na cópia de modo a conseguir efetuar todas as experiências que achasse necessárias.

Seguidamente e após conceber um esboço daquilo que iria fazer, passando para o papel as ideias que fui tendo, comecei então uma intensa pesquisa em torno das fórmulas para o *excel* que poderia usar para obter o produto final.

Fui encontrando algumas fórmulas, mas nenhuma correspondia ao que pretendia. Este processo foi muito baseado em tentativa e erro pelo que fui aperfeiçoando e estabelecendo novos critérios de pesquisa à medida que a situação se ia desenvolvendo.

Passado algum tempo o desânimo começava a tomar conta de mim, até que encontrei uma fórmula que acreditava conseguir adaptar às minhas pretensões. Passei a mesma para o ficheiro e com algumas adaptações ocultas na base de dados consegui alcançar o objetivo proposto. Faltava apenas montar todo o ficheiro e dar um aspeto visual mais agradável à vista.

A fórmula usada foi a seguinte e utilizava alguns parâmetros que foi necessário acrescentar na base de dados para que a mesma fosse selecionar a informação correspondente:

=ÍNDICE(Tempos!$C$11:$AO$44;MENOR(SE(Tempos!$AO$11:$AO$44=Estatistica!$F$36;LIN(Tempos!$AO$11:$AO$44)-10);LIN(Tempos!A1));1)

Ao mostrar o resultado final ao *Team Manager,* este aprovou o mesmo, pedindo apenas que acrescentasse mais uma célula de informação em cada um dos parâmetros. Este pedido implicou que efetuasse novas adaptações à fórmula que demoraram relativamente pouco tempo a finalizar.

Esta atividade, apesar de prolongada, trouxe-me bastantes conhecimentos familiarizando-me assim com o *excel,* provando ser uma ferramenta bastante útil para trabalhar de forma organizada.

Ao nível da contabilidade e *stock's* a dificuldade estaria mais uma vez na pressão do erro. Sendo que quer nas requisições quer nos *stock's* era necessário estar bastante atento a todos os pormenores: datas, valores, quantidades e datas de validade nos produtos alimentares. O mínimo erro poderia despoletar uma bola de neve de erros sucessivos sendo posteriormente complicado de detetar a origem do mesmo trazendo assim grandes implicações no processo.

Apesar de ser uma ocupação relativamente simples e rotineira, pois quase todos os dias havia material novo a chegar ou a ser consumido, mas que requeria uma atenção especial cada vez que a função era realizada.

Por outro lado, aquando da atualização das bases de dados dos atletas e funcionários do clube, era um encargo que não envolvia grandes responsabilidades e por isso não era à partida tão motivante como qualquer uma das outras já referidas. Nesse sentido foi uma atividade um pouco massacrante por ser demasiado repetitiva, mas que sabia que tinha de ser feita pois uma base de dados bem construída traz grandes benefícios para a entidade.

Muitas das ocupações que me eram propostas eram feitas à base de muita pesquisa. O planeamento das viagens dos jogadores não era diferente e requeria uma procura intensiva em variados sites da internet de forma a que a oferta encontrada abrangesse o maior leque possível de opções.

Inicialmente tive de estudar todas as variáveis possíveis relacionadas com a viagem de forma a tentar conseguir o preço mais acessível possível, o que trazia uma grande complexidade ao processo. As variáveis iam desde a data de partida e chegada, o local de partida e chegada, a duração da viagem, o número de escalas e se os jogadores levavam a família ou não.

Esta atividade teve de ser feita com a maior antecedência possível e teria de efetuar a pesquisa através de sites diferentes - *edreams, momondo, skyscanner* - de modo a apresentar vários orçamentos detalhados com todas as variáveis referidas anteriormente, comparando todos eles com a proposta apresentada pela agência de viagens.

Posteriormente todos os orçamentos foram apresentados à direção da SDUQ que selecionava o que entendesse mais conveniente para o clube e para o jogador.

A maior dificuldade nesta missão é a constante oscilação de preços nos vários voos o que podia comprometer a veracidade dos orçamentos apresentados. Apesar deste fator, não houve nenhum caso onde algo do género tivesse acontecido o que facilitou o meu trabalho.

Um gestor desportivo poderá estar sujeito a contactar com pessoas de outras nacionalidades, especialmente no mundo do futebol onde cada vez menos existem fronteiras. Neste sentido é necessário dominar outras línguas, especialmente o inglês.

Como não podia deixar de ser, estive também sujeito a estabelecer contactos com treinadores, que estavam a efetuar pequenos estágios com o Mister Luís Castro, provenientes da Polónia e que não tinham nenhum conhecimento da língua portuguesa. Tendo eu alguma facilidade em falar inglês foi-me então pedido que os acompanhasse e que fosse traduzindo conteúdos respondendo também às dúvidas que iam surgindo.

A maior dificuldade com a qual me deparei neste ofício foi o facto de, apesar de dominar relativamente bem o inglês, não o praticar há já algum tempo. No entanto, apenas foram necessários alguns minutos de conversa para tirar a “ferrugem” e a partir desse momento a conversa foi fluindo

naturalmente, o que para mim também foi agradável pois pude praticar o meu inglês.

Para além destas obrigações onde era colocada à prova a minha capacidade de ultrapassar as dificuldades relativas às relações interpessoais, tinha também outras mais no âmbito secretarial ou burocrático, exemplo dos IRS's dos jogadores.

Neste caso, a dificuldade com a qual me deparei prendia-se única e simplesmente com o facto de nunca ter contactado com o software de preenchimento do IRS e por outro lado a minha falta de conhecimento nesta matéria.

No entanto apesar desta situação, as contrariedades foram rapidamente ultrapassadas com a observação do seu preenchimento por parte do Gualter e posteriormente da sua ajuda em relação ao meu preenchimento dos quadros respetivos.

Estas tarefas, apesar de parecer serem algo simplistas, na minha opinião são elas que diferenciam os clubes profissionais que realmente sabem trabalhar apresentando resultados desportivos. Desta forma os jogadores apenas terão de se preocupar em jogar futebol, que é o que melhor sabem fazer.

Por outro lado, havia atividades em que a ação era efetuada em simultâneo com o suceder do acontecimento, caso da gala e jantar de aniversário do clube.

As ocupações realizadas no âmbito deste acontecimento não foram de todo complicadas de se realizar se não fosse a pressão do evento e de toda a sua envolvência - convidados VIP, organização, *media*, jogadores.

A dificuldade dos encargos prendeu-se então com o facto de nada poder falhar visto que as mesmas foram realizadas em tempo real, em simultâneo com o Evento, e se algo falhasse não havia tempo de reparar a situação sem que isso tivesse alguma implicação.

Por outro lado, o facto de não ter havido um "ensaio" com todo o *staff* onde cada um iria saber ao certo o que fazer tornou também a função mais

complexa pois apenas soube quais as minhas funções na hora delas acontecerem. Assim, mesmo o reconhecimento do local, teve de ser feito no momento.

No entanto, tudo correu pelo melhor e não houve grandes falhas, tirando os sempre presentes e inevitáveis atrasos.

Finalizando, esta análise das dificuldades e obstáculos que fui enfrentando ao longo do estágio passarei então a referir-me àquela que posso dizer ter sido a experiência mais difícil que tive mas também a mais gratificante.

Refiro-me à experiência como *Team Manager* da equipa principal do Rio Ave F.C., Futebol SDUQ, Lda., substituindo o Gualter Pires que estava de férias. Esta experiência, apesar de ter sido bastante desgastante e desafiante, foi também bastante gratificante e proveitosa para mim.

A maior dificuldade encontrada foi relativamente ao grau de responsabilidade que o cargo implicava. Isto porque dependia muita coisa de mim e uma vez que nunca tinha tido esta experiência sozinho não sabia bem o que esperar.

Quando me foi solicitada a atividade fiquei um pouco inquieto devido à complexidade da mesma. No entanto, a inquietação rapidamente passou pois foi-me transmitida confiança necessária para enfrentar todos os desafios que me pudessem aparecer. Por outro lado, só o facto de confiarem em mim para estar responsável pelos principais ativos da sociedade já representa uma grande demonstração da confiança que teriam em mim e que terá sido ganha com o meu desempenho ao longo do estágio.

Ao longo desta experiência estava em constante contacto com o Mister Miguel Cardoso - que seria novo na estrutura do Rio Ave - por um lado para que ele me transmitisse informações relativas aos treinos e seus horários e locais e por outro para que fizesse passar toda a informação aos funcionários respetivos para que tudo estivesse em conformidade com o planeamento semanal de treinos.

Também relativamente a material que o Mister teria pedido ao clube, para que pudesse acrescentar alguma qualidade ao treino, fui eu que estive

responsável pelo seu acompanhamento. Deste modo o Mister Miguel Cardoso todos os dias me ligava de forma a ser informado do estado da encomenda do material e se este seria entregue dentro do prazo previsto.

Este constante contacto com o Mister trouxe ainda mais responsabilidade às minhas funções pois, não lhe podia dar a mesma informação em dois dias seguidos. Assim "obrigou-me" a trabalhar com o maior rigor possível e a pressionar a empresa responsável pela entrega do material. Felizmente a encomenda chegou até antes do previsto.

Por outro lado, todo o restante *staff* quando necessitava de algo era também comigo que vinha falar. Apesar de muitas das vezes não estar por dentro do assunto tinha, de uma maneira ou de outra, resolver o mesmo com a maior brevidade possível. Acredito que, com mais ou menos rapidez, todas as atividades solicitadas foram resolvidas com bastante competência, até pelo *feedback* que todos me foram dando.

Resumindo toda a minha "estadia" inserido na estrutura do Rio Ave Futebol Clube, Futebol SDUQ, Lda. posso referir que terminei o estágio com muito mais ferramentas do que aquelas com as quais iniciei o mesmo. Ao longo da época consegui, de uma forma progressiva, estar cada vez mais incluído dentro da estrutura e com mais responsabilidades na mesma. Acredito mesmo que, ao longo do tempo todos os funcionários me tratavam como "mais um deles" e não como um simples estagiário - pelo menos foi isso que senti.

Por outro lado, e como estive de tal forma envolvido nas rotinas diárias da sociedade, consegui adquirir bastantes competências necessárias para trabalhar numa estrutura profissional como é a do R.A.F.C.: competências relativas à organização e gestão de uma sociedade desportiva, gestão de uma equipa de futebol profissional com todas as atividades inerentes a um *Team Manager*, organização de jogos, comunicação dentro da estrutura e com entidades externas e muitas mais.

Assim sendo, acredito que não poderia pedir mais do estágio e foi precisamente com este objetivo que decidi pelo estágio profissionalizante e não por qualquer uma das outras formas de concluir este mestrado. Como não me canso de repetir, excedeu todas as minhas expectativas, ainda para mais

depois de um início um pouco atribulado onde não encontrava solução à vista. No entanto, tudo acabou por correr pelo melhor e não posso estar mais agradado com o desfecho que acabou por ter.

Acredito que estou hoje muito mais preparado para enfrentar o mercado de trabalho do que estaria há cerca de um ano. No entanto, e apesar de todas as competências adquiridas e de todas as experiências vividas, tenho a consciência que ainda tenho um longo caminho a percorrer, conhecimento a adquirir e mais experiências para viver.

No que diz respeito à elaboração propriamente dita do relatório de estágio profissionalizante, posso referir que a experiência, apesar de bastante dura e morosa, teve um impacto em mim bastante positivo.

Primeiro porque foi extremamente desafiante, uma vez que nunca tinha tido nenhuma experiência do género e não sabia bem o que expectar com a elaboração do relatório.

Inicialmente o processo mostrou-se um pouco penoso mas após a escrita das primeiras linhas e de começar a compilar os textos em um só, tudo pareceu estar a erguer-se e desde então a elaboração do relatório tornou-se bastante mais fluída.

Para além disso, foi também gratificante devido à quantidade de conhecimento que fui adquirindo com as variadas pesquisas que efetuei.

Conclusão

O presente relatório elaborado ao longo do estágio profissionalizante no Rio Ave Futebol Clube, Futebol SDUQ Lda., revelou-se uma ferramenta bastante útil no desempenhar das minhas funções. Quer através das pesquisas efetuadas quer através da comparação de outros trabalhos.

Consegui ter uma perspetiva, ainda que muito geral, da evolução da legislação em Portugal relativamente ao sistema desportivo nacional. Com este estudo, relativamente ao progresso da legislação portuguesa, consigo concluir que esta se foi adaptando ao longo dos anos de forma a acompanhar a evolução, primeiro da sociedade e segundo do desporto em geral.

Deste modo, podemos perceber que o governo vai estando atento às necessidades de todos os agentes desportivos, pelo que assim tenho a certeza que mais cedo ou mais tarde a legislação vai olhar para a minha atividade de gestão desportiva e que teremos a mesma regulamentada. Mais que não seja pelo constante crescimento que atividade tem vindo a apresentar.

Por outro lado, mais a nível individual, posso concluir que este estágio e a realização do respetivo relatório, terão sido o expoente máximo da minha curta carreira ao nível da gestão desportiva.

Todas as minhas expectativas foram realizadas e até ultrapassadas. Apesar de tudo, tenho a consciência que estes seis meses não serviram para que eu dominasse todas as vertentes da gestão de uma sociedade desportiva. No entanto, tenho a convicção que me foi possível conhecer de uma forma geral todos os engenhos e processos relativos ao funcionamento de uma estrutura profissional de futebol.

No que diz respeito ao ponto máximo de uma equipa de futebol e para a qual todos trabalham arduamente ao longo de todas as semanas - o jogo, os 90 minutos aos quais se resume tudo, onde em um segundo tudo pode mudar e passar do sucesso ao fracasso sem que nada pudéssemos fazer - há inúmeras situações a reter e que quem pretender trabalhar nesta área terá de dominar na perfeição todas estas vertentes.

Relativamente aos objetivos estabelecidos por mim no início do relatório foram, sem sombra de dúvidas, atingidos com sucesso. Primeiro, referindo-me ao estabelecimento de contactos foi bastante positivo, quer dentro da estrutura do Rio Ave F.C. onde contactei com quase todos os funcionários, quer mesmo fora onde tive a oportunidade de estabelecer contactos com, por exemplo, pessoas ligadas à Liga de Clubes, o que foi para mim gratificante, conhecendo por isso muitas pessoas de grande notoriedade e reconhecimento no futebol profissional.

Outro dos objetivos no início do estágio seria a oportunidade de passar por experiências novas. Experiências novas não faltaram ao longo do estágio e foram também extremamente cativantes e por isso apesar de muitas serem de elevada dificuldade, foram todas realizadas com sucesso devido à motivação com que eram executadas.

Gostaria de registar que apesar de ter tido uma revisão exaustiva da legislação desportiva portuguesa relativamente ao desporto profissional e esta me ter agradado, fiquei com a convicção que existe pouca regulamentação relativa à atividade do gestor do desporto em Portugal. Esta lacuna deverá ser colmatada para uma maior qualidade da gestão e do funcionamento das organizações desportivas e para que as pessoas que exercem a gestão do desporto sejam efetivamente qualificadas.

Finalmente, referindo-me agora ao que seria talvez o objetivo primordial: demonstrar o meu valor sendo uma possível oportunidade de emprego. Na minha humilde opinião creio que o meu valor foi posto totalmente à prova, revelando ser capaz de superar qualquer desafio. Sustento esta opinião nos *feedbaks* que me foram transmitindo e na vontade que demonstraram na eventual contratação da minha pessoa após a conclusão do Mestrado.

Analisando e perspetivando o futuro relativamente à área da gestão desportiva e mais propriamente à gestão do futebol profissional, acredito sinceramente na evolução da profissão e que cada vez mais irão existir pessoas competentes a gerir o desporto em Portugal.

Olhando para a realidade com que todos os dias me confronto, principalmente na faculdade, onde jovens de várias nacionalidades se dedicam

ao estudo da gestão do desporto, presumo que irá a médio prazo aumentar qualidade e competitividade no mundo da gestão do desporto.

Como já fui referindo, a realização deste trabalho foi, a nível pessoal de uma desmedida valorização. Isto porque juntou em um só dois dos mundos que me fascinam: a Gestão Desportiva e o Futebol.

As experiências vividas ao longo do estágio contribuíram de forma extremamente positiva para a minha formação e também de certa forma para a concretização do relatório.

Síntese Publicável

Entrevista ao Diretor Geral da Rio Ave F.C., Futebol SDUQ Lda.[18]

O Dr. Miguel Ribeiro (Fig. 37), atualmente com funções de Diretor Geral no Rio Ave F.C., Futebol SDUQ Lda., é licenciado em Direito tendo concluído também o curso da Ordem dos Advogados. Iniciou o seu percurso no mundo do Futebol como assessor jurídico no Varzim SC quando na altura exercia advocacia em Vila Nova de Famalicão. Com o ingresso no mundo do desporto decidiu complementar a sua formação com uma pós-graduação em Direito do Desporto Profissional.

Figura 37 - Dr. Miguel Ribeiro

Nessa época, o Diretor Desportivo do Varzim terminou as suas funções no clube. Devido a este facto o Dr. Miguel Ribeiro acumulou as funções que exercia com responsabilidades no Departamento de Futebol Profissional. O processo foi evoluindo até que se tornou efetivamente Diretor Desportivo do Varzim SC, sem deixar de, concomitantemente, exercer a atividade no Departamento Jurídico.

Decorridos 6 anos, passou a exercer a sua atividade profissional na ilha da Madeira, como Assessor da Administração para o Futebol no CS Marítimo, designação adotada pelo clube para a função de Diretor Geral.

Na Madeira o Dr. Miguel Ribeiro esteve mais 6 anos. Em 2012 ingressou no Rio Ave F.C., para exercer funções de Diretor Geral, tendo visto o seu trabalho reconhecido, tanto com bons frutos a nível desportivo, como financeiro.

[18] Aceite ser publicada na Revista Rio Ave Futebol

1. **Qual a função do Diretor Geral do Rio Ave F.C. SDUQ?**

R: Em termos genéricos, é uma função que assenta na gestão, e a partir da gestão enquadrar as várias atividades que tem uma sociedade. A chave ou o coração da "coisa" está neste campo de 75 metros por 68 que é a equipa de futebol profissional. Mas à volta desta equipa há todo um negócio e toda uma operação que é preciso cuidar. Desde logo e de uma forma simples a receita *versus* despesa, mas depois pormenores como o planeamento, logística, comunicação, toda a dinâmica de uma estrutura de futebol que é preciso dirigir, acompanhar, executar e decidir.

2. **Dentro da função pode referir-se às principais atividades que desempenha?**

R: É um mito reduzir qualquer atividade de gestão a contratar jogadores e a despedir jogadores, de todo... Até porque o processo de contratação ou de saída, estamos a falar de um processo global de sociedade, mas estamos a falar de um processo quase de resultado, porque a essência do processo é toda uma gestão que leva a estes resultados: às vezes ter de ir buscar um jogador, às vezes ter de vender um jogador, às vezes ter de fazer uma operação bancária, porque tudo resulta como uma operação só. Ainda agora, neste momento, estava a receber uma mensagem da Arábia Saudita a dizer que o problema com a FPF está resolvido. Ou seja, estamos a falar de um jogador que foi vendido e que teve alguns problemas inerentes a esta venda. Mas foi um jogador que em tempos foi comprado por isso já foi um jogador que foi seguido, ou seja, há um conjunto de operações em torno de um mesmo jogador que é preciso dirigir.

3. **Na sua perspetiva qual o perfil que um Diretor Geral, na qualidade de gestor do desporto, que uma sociedade desportiva deverá ter?**

R: Tecnicamente tem de estar preparado do ponto de vista financeiro, económico e jurídico, ou seja, não estou a dizer que tem de ser um economista, um gestor ou um advogado, três ciências que devem estar presentes, não só pela responsabilidade mas também pela exequibilidade de toda a tarefa é necessário ter algum domínio sobre estas. Depois ter um conhecimento do jogo *versus* do mercado. Enquadrando, o jogo de futebol e o mercado de jogadores. Porque a essência da atividade é como um gestor da indústria têxtil ter um conhecimento sobre o fio, sobre o tecido, sobre as malhas, é igual como um gestor de construção civil ter um conhecimento sobre a obra. Por isso o registo será paralelo a isto que aqui disse.

4. Qual o histórico do Rio Ave F.C. em competições profissionais? O que levou o clube a formar uma sociedade desportiva?

R: O Rio Ave até há 6 épocas tinha um percurso interessante, mas um percurso que assentava no objetivo da manutenção. Entretanto tentamos dar um passo em que com o mesmo fazermos melhor e que foi não lutar pela manutenção mas lutar por mais qualquer coisa. Claro que nem sempre com o mesmo conseguimos fazer melhor e por isso também tivemos de fazer um *upagrade* no investimento. E hoje, cinco ou seis anos depois, fomos já à final da taça de Portugal, à final da taça da liga, à super taça, duas vezes à Liga Europa, uma vez à fase de grupos da mesma, temos estado sempre nos lugares cimeiros da tabela, a manutenção já não é um fantasma que assuste, mas temos de estar sempre preparados e estar sempre a acautelar esse desafio, que é o desafio principal do Rio Ave, o resto serão sempre *upgrades*. Assim o Rio Ave é um clube sustentado pois tem para hoje e felizmente tem para amanhã. O Rio Ave adotou a figura de sociedade desportiva porque a lei o obrigou e em 2013 com a alteração legislativa todos os clubes tiveram de optar pela forma societária. O Rio Ave optou por um registo SDUQ pois era uma transição muito suave em relação ao que tinha. Basta ver que o único sócio da sociedade é o clube, ou seja, apesar de o Rio Ave ter encarado a figura de sociedade desportiva na parte teórica, na prática o único sócio é o clube, que diretamente não é o Rio Ave, mas indiretamente é.

5. Em termos de recursos humanos como está organizada a SDUQ para o seu funcionamento? (Departamentos)

R: Societariamente o Rio Ave tem uma SDUQ, cujo órgão máximo é a gerência e daí para baixo o Rio Ave está profissionalizado. Eu estarei no topo da hierarquia como Diretor Geral e depois abrimos em Departamentos e Sub-Departamentos. Temos o Departamento Financeiro, onde dentro deste temos a área financeira, tesouraria e contabilidade. Depois temos o Departamento de Comunicação em que temos o Diretor de Comunicação e assessor, o Departamento de Marketing e depois temos o coração da sociedade que é o Departamento de Futebol. Este divide-se dentro das necessidades da equipa numa área administrativa dirigida por um *Team Manager*, em que temos a parte do secretariado, operação, logística e planeamento. Abaixo do *Team Manager*, sendo que reportam a este, temos a rouparia, a questão das relvas, etc... Tudo o que aproveita a equipa de Futebol. Depois temos um Departamento Médico que é da sociedade, que abrange todas as equipas da mesma. Temos um Departamento de Instalações que faz a gestão dos campos, do estádio e gere todas as obras necessárias. Temos também o Departamento de Organização de Jogos, dirigido por um OLA (oficial de ligação aos adeptos) e dentro deste está a responsabilidade dos jogos em casa, de toda a logística inerente ao jogo: segurança, polícia, bilhética, torniquetes, preços, entradas, zonas destinadas, quem é quem, tudo o que envolve a organização de um jogo. Nos jogos fora é o elemento de ligação entre os adeptos e a equipa visitada. Este num esboço geral é a SDUQ do Rio Ave.

6. O que levou a sociedade onde se encontra atualmente a optar pelo regime que apresenta?

R: O Rio Ave só optou pelo regime de sociedade desportiva porque a lei assim o obrigou, porque se assim não o obrigasse o Rio Ave manteria a forma de

clube, porque no momento era a forma que melhor satisfazia os desígnios e ambições do Rio Ave. Optamos por SDUQ porque a intenção do clube no perfil societário era manter o registo clube e esse registo clube para ser mantido, pois não vislumbrávamos a necessidade de optar por uma forma societária diferente, era avançar para um registo SDUQ que era o que transportava para o registo societário o cariz de clube que o Rio Ave tinha.

7. Haveria a possibilidade de mudar esse estatuto? Que fatores poderiam levar a essa mudança?

R: A todo o tempo o Rio Ave pode transformar a SDUQ numa SAD, o inverso nunca acontece, a SAD é um processo que se torna irreversível a partir do momento em que se forma a sociedade anónima. A todo o tempo o Rio Ave poderá fazer essa transformação de SDUQ em SAD, e eventualmente terá de o fazer quando necessidades, nomeadamente financeiras, assim o obriguem. A saber o futebol é hoje cada vez mais uma industria de investimento, cada vez menos jogadores livres, cada vez os agentes se envolvem mais nas transições de jogadores que é o produto desta atividade, e por isso nessa medida parece-me que o Rio Ave poderá um dia optar por avançar para uma sociedade anónima desportiva quando sentir que a componente investimento está demasiadamente limitada para nos tornar competitivos. Quando for necessário para investimento para nos tornarmos mais competitivos, provavelmente o desenho SAD terá de ir para cima da mesa.

8. Quais os desafios futuros que o Rio Ave enquanto sociedade desportiva irá enfrentar no decorrer da sua atividade?

R: Acho que o grande desafio que o Rio Ave tem, e vivendo como vive com este nível de receita e despesa, manter-se competitivo. Porque a questão chave disto é o Rio Ave ser competitivo, ser capaz, haver esta capacidade e competência de lutar pelas melhores *performances*. Por isso este é o grande desafio do Rio Ave, é com este nível de receita e manter-se competitivo.

Referências Bibliográficas

A Bola. Consult. 23 de Maio de 2017. *Empresários FIFA,* disponível em A Bola: http://www.abola.pt/nnh/ver.aspx?id=472435

Assembleia da Républica. (1990). Lei n.º 1/90 de 13 de Janeiro. *Diário da Républica*, 1ª Série, n.º11, 192-199.

Assembleia da República. (1995). Decreto-Lei n.º305/95, de 18 de Novembro. *Diário da República*, 1ª Série-A, n.º267, 7095-7099.

Assembleia da República. (1996). Lei n.º 19/96, de 25 de Junho. *Diário da República*, 1ª Série A, n.º145, 1602-1603.

Assembleia da República. (1998). Lei n.º 28/98, de 26 de junho. *Diário da República*, 1ª Série-A, n.º 145, 2834-2840.

Assembleia da República. (1999). Lei n.º 114/99, de 3 de Agosto. *Diário da República*, 1ª Série-A, n.º179, 5003-5005.

Assembleia da República. (2007). Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º11, 356-363.

Assembleia da República. (2013). Lei n.º 74/2013, de 6 de Setembro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 172, 5628-5640.

Bento, J. O. (2003). Do Prazo de Validade no Sistema Desportivo Português . *Sistema Desportivo Português: Que Modelo?* (pp. 15-32). Algés: Confederação do Desporto de Portugal.

Bento, J. O., & Constantino, J. M. (2007). *Em Defesa do Desporto: Mutações e Valores em Conflito.* Lisboa: Almedina.

Bento, J. O., & Monteiro, A. (2016). *O Legado Axiológico dos Jogos Olímpicos.* Lisboa: Estrelas de Papel Lda.

Câmara Municipal de Vila do Conde. Consult. 20 de Maio de 2017, disponível em http://www.cm-viladoconde.pt/pages/409

Carvalho, M. J. (2009). *Elementos Estruturantes do Regime Jurídico do Desporto Profissional em Portugal.* Coimbra: Coimbra Editora.

Comité de Ministros do Conselho da Europa. (1992). *Carta Europeia do Desporto.* Rhodes.

Conselho de Ministros. (1993). Decreto-Lei n.º144/93, de 26 de Abril. *Diário da República*, 1ª Série A, n.º97, 2057-2064.

Conselho de Ministros. (1999). Decreto-Lei n.º303/99, de 6 de Agosto. *Diário da República*, 1ª Série-A, n.º182, 5084-5086.

Desporto. Consult. 22 de Maio de 2017*, disponível em* Infopédia: https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/desporto

Desporto. Consult. 22 de Maio de 2017*, disponível em* Infopédia: https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/profissional

Desporto, M. E. (1992). Carta Europeia do Desporto. Rhodes.

Drucker, P. F. (2010). *O Diário de Drucker.* Lisboa: Actual Editora.

FIFA. Consult. 30 de Maio de 2017. *Player's Agent Regulation (2008), disponível em* FIFA:

http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/51/55/18/players_agents_regulations_2008.pdf

FIFA. Consult. 30 de Maio de 2017. *Player's Agents Regulation (2001), disponível em* FIFA:

http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/67/03/46/playersagentsregulations(edition2001).pdf

FIFA. Consult. 30 de Maio de 2017. *Regulation on Working with Intermediaries (2015), disponível em* FIFA:

https://www.fifa.com/mm/Document/AFFederation/Administration/02/36/77/63/RegulationsonWorkingwithIntermediariesII_Neutral.pdf

FPF. Consult. 30 de Maio de 2017). *Regulamento de Intermediários (2015),* disponível em FPF: http://www.fpf.pt/pt/Institucional/Intermedi%C3%A1rios

Gwinner, K. P., & Eaton, J. (1999). Building Brand Image Through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer. *Journal of Advertising*, 47-57.

História. Consult. 5 de Maio de 2017*, disponível em* Rio Ave Fc: http://www.rioavefc.pt/historia/

Lagae, W. (2005). *Sports Sponsorship and Marketing Communication: A European Perspective.* Harlow: Pearson Education Limited.

Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing, Volume 18*, 95-122.

Ministério da Educação. (1995). Decreto-Lei n.º305/95, de 18 de Novembro. *Diário da República*, 1ª Série-A, n.º 267, 7095-7099.

Ministério da Educação Nacional. (1943). Decreto n.º 32.946,de 3 de Agosto. *Diário do Governo*, 1ª Série, n.º 162.

Oliveira, F. (2000). *O Espiríto Olímpico no Novo Milénio.* Coimbra: Universidade de Coimbra.

Pires, G. (2007). *Agôn - Gestão do Desporto.* Porto: Porto Editora.

Povill, A. C., Lucas, J., Araújo, J., Bento, J. O., Oliveira, J. A., Constantino, J. M., . . . Santos, R. (2003). *Sistema Desportivo Português: Que Modelo?*

Presidência do Conselho de Ministros. (1997). Decreto-Lei n.º 111/97, de 9 de Maio. *Diário da República*, 1ª Série A, n.º 107, 2238-2240.

Presidência do Conselho de Ministros. (1997). Decreto-Lei n.º67/97, de 3 de Abril. *Diário da República*, 1ª Série-A, n.º78, 1489-1493.

Presidência do Conselho de Ministros. (2013). Decreto-Lei n.º 10/2013 de 25 de Janeiro. *Diário da Repíblica*, 1ª Série, n.º18, 505-509.

Ribeiro, M. d. (2015). *Sociedades Desportivas.* Porto: Universidade Católica Editora.

Rio Ave Futebol Clube. Consult. 22 de Maio de 2017*, disponível em* http://www.rioavefc.pt/

Rio Ave Futebol Clube. Revista nº20 (Maio de 2017). Organograma à data da tomada de posse.

Rio Ave Futebol Clube - Futebol SDUQ, Lda. Consult. 20 de Setembro de 2017. *Relatório e Contas do Rio Ave Futebol Clube - Futebol SDUQ, Lda.* (2015) *, disponível em*:

http://www.rioavefc.pt/wp-content/uploads/2016/01/Relat%C3%B3rio-e-Contas-Rio-Ave-Futebol-Clube-Futebol-SDUQ-2014-2015-2.pdf

Sapo Desporto. Consult. 21 de Maio de 2017*, disponível em* http://desporto.sapo.pt/futebol/liga_europa/artigo/2016/08/04/rio-ave-cai-de-pe-na-liga-europa

Serrado, R., & Serra, P. (2015). *História do Futebol Português - Volume II.* Lisboa: Prime Books.

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. Consult. 12 de Julho de 2017*, disponível em* www.sef.pt

Silva, M. d. (2000). Os Jogos Olímpicos na Grécia Antiga - Um Certame de Ideal e de Glória. Em F. d. Oliveira, *O Espiríto Olímpico no Novo Milénio* (pp. 57-72). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Thomas, R., Haumont, A., & Levet, J. L. (1987). Sociologie du sport. *Revue Géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest*, pp. 299-300.

Vários. (2010). *100 Anos de Futebol.* Lisboa: Livros D'Hoje.

Young, D. (1984). *The Olympic Myth of Greek Amateur Athletics.* Chicago: Ares Publishers.

Zero Zero. Consult. 21 de Maio de 2017*, disponível em* http://www.zerozero.pt/jogo.php?id=310517

Zero Zero. Consult. 21 de Maio de 2017*, disponível em* http://www.zerozero.pt/edition.php?id_edicao=58583

Zero Zero. Consult. 21 de Maio de 2017*, disponível em* http://www.zerozero.pt/jogo.php?id=3520148

Zero Zero. Consult. 21 de Maio de 2017, *disponível em* http://www.zerozero.pt/jogo.php?id=3661570.

Anexos

Anexo 1

- Dossier de Jogo -

LIGA NOS

RIO AVE FC Vs FC AROUCA

30ª

21 de abril de 2017

20H30

DOSSIER

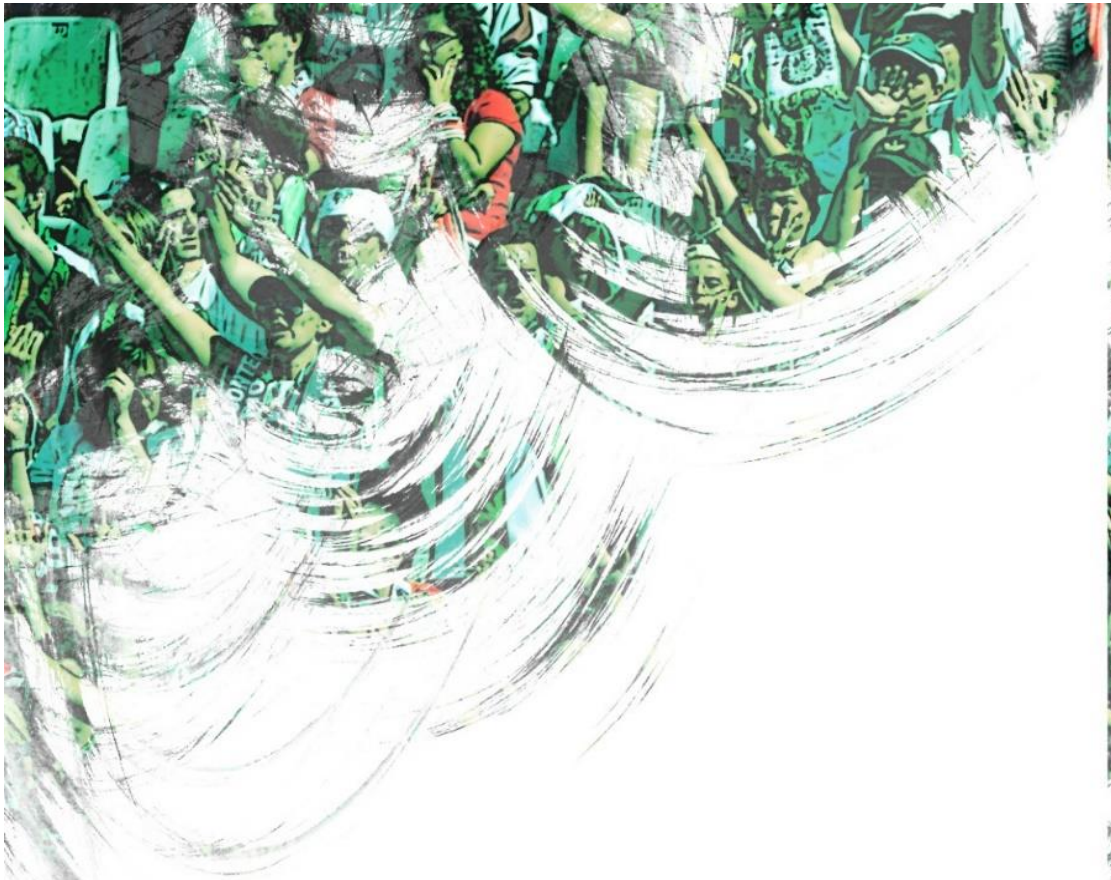
20/09/2017 14:52

NECESSIDADES PARA O JOGO

- ✓ BI , CC, Passaporte (Na falta das licenças ou Viagens)
- ✓ Credenciais do Modelo P
- ✓ Boletim Constituição Equipa
- ✓ Boletim Jogo
- ✓ Boletim Segurança
- ✓ Carimbo
- ✓ Carregar marcador
- ✓ Castigos
- ✓ Cheque (s) Deslocações
- ✓ Compras Hipermercado Madeira (Dep. Médico)
- ✓ Computador + Impressora
- ✓ Convites Departamento + Hotel Santana
- ✓ Convocatória Base
- ✓ Convocatória
- ✓ Credencias Atletas + Agentes Desportivos
- ✓ Despertar Hotel
- ✓ Ementas Hotel
- ✓ Ementas Nutricionista
- ✓ Equipamentos Sala Organização de Jogos
- ✓ Estágio?
- ✓ Horários Refeições Mesas
- ✓ Levar Dinheiro
- ✓ Listagem Quartos Hotel
- ✓ Modelo - P Rio Ave / Adversário
- ✓ Retroprojetor
- ✓ Ná
- ✓ Nome Salas Reuniões, Refeições + piso
- ✓ Nomeações Arbitragem + 4º árbitro + observ
- ✓ Nomeações Delegados
- ✓ Pizzas após o Jogo
- ✓ Programa de Trabalho
- ✓ Programa Estágio
- ✓ Folhas A 4
- ✓ Folhas Azuis Taça de Portugal
- ✓ Braçadeiras
- ✓ Atletas inscritos
- ✓ Certificados internacionais
- ✓ Modelo O
- ✓ Questionário PSP

Anexo 2

- Programa de Jogo -



RIO AVE FC

COMITIVA

Direção

Presidente

Sr. António Campos

Vice-presidente

Eng. Edmundo Alexandre

Diretor Geral

Dr. Miguel Ribeiro

Equipa Técnica

Nuno Capucho

Ricardo Silva

David Lima

Augusto Gama

Tr. G. Redes

Dep. Médico

Dr. André Dias

José Teixeira

Rui Sousa

Secretário

Gualter Pires

DISTRIBUIÇÃO DE QUARTOS

Nr.	Nomes	
	Dr. Miguel Ribeiro	
	Nuno Capucho	
	Ricardo Silva	David Lima
	Augusto Gama	Tec. G. Redes
	José Teixeira	Rui Sousa
	Abelo	Jaime Pinto
	Iuri Gomes	Rafa
	Terentini	Novais
	Pedrinho	Guedes
	Tiago André	Vitó
	Heldon	
	Nelson Monte	Postiga
	Roderick	Silvério
	Wekeso	Kizito
	Krovinovic	
	Marcelo	Filipe Augusto
	Ronen	Zé Pedro
	Pedro Moreira	Yazalde
	Carlos Alves	Rui Vieira
	André Vilas Boas	Aníbal Capela
	Cássio	

Refeições - Sala Clube de Campo B + C Piso 1

Reuniões - Sala Clube de Campo A Piso 1

Qualquer alteração ao programa, será comunicado pelo Mat. Nuno Capucho

HORÁRIOS

Segunda-feira - 4 / 07 / 2016

19h15	Saída para Estágio
19H30	Check - In
20h00	Jantar
23h00	Recolher e Ceia nos Quartos

Terça-feira - 5 / 07 / 2016

08h45	Despertar
09h00	Pequeno-almoço
09h30	Saída para o Treino
10h00	Treino
13h00	Almoço
16h15	Despertar
16h30	Saída para o Treino
17h00	Treino
20h00	Jantar
23h00	Recolher e Ceia nos Quartos

Quarta-feira - 6 / 07 / 2016

08h45	Despertar
09h00	Pequeno-almoço
09h30	Saída para o Treino
10h00	Treino
13h00	Almoço
16h15	Despertar
16h30	Saída para o Treino
17h00	Treino
20h00	Jantar
23h00	Recolher e Ceia nos Quartos

Quinta-feira - 7 / 07 / 2016

08h45	Despertar
09h00	Pequeno-almoço
09h30	Saída para o Treino
10h00	Treino
13h00	Almoço
	Descanso nos quartos
20h00	Jantar
23h00	Recolher e Ceia nos Quartos

Sexta-feira - 8 / 07 / 2016

08h45	Despertar
09h00	Pequeno-almoço
09h30	Saída para o Treino
10h00	Treino
13h00	Almoço
	Descanso nos quartos
20h00	Jantar
23h00	Recolher e Ceia nos Quartos

Sábado - 9 / 07 / 2016

07h45	Despertar
08h00	Pequeno-almoço
08h30	Saída para o Jogo
10h30	Jogo - FC Porto Vs RAFC
	Regresso a Vila do Conde

Anexo 3

- Croqui Equipamentos -

LIGA NOS

LIGA PORTUGAL
FUTEBOL COM TALENTO

Época 2017-2018
Competição Liga NOS
6ª Jornada
Código do jogo 10609

Versão: 1

Rio Ave FC vs FC Porto

Estádio do Rio Ave Futebol Clube - 17/09/2017 18:00

Rio Ave FC | **FC Porto**

Guarda-redes	Jogador	Árbitro	Jogador	Guarda-redes

Anexo 4

- Nomeações Arbitragem -

CONSELHO DE ARBITRAGEM
SECÇÃO PROFISSIONAL
FPF

NOTA INFORMATIVA

N.: 09/2017-2018/CA/FPF

DATA: 06/09/2017

Para os devidos efeito, informamos a constituição das equipas de arbitragem nomeadas para os seguintes jogos a realizar de 08/09/2017 a 11/09/2017

Liga NOS - Fase Única - 5ª Jornada

Jogo	Árbitro	Árbitros Assistentes
CD AVES SDUQ - BELENENSES SAD	JOÃO PINHEIRO	NUNO EIRAS - LUCIANO MAIA
	4º ÁRBITRO:TIAGO MENDES	VAR:TIAGO MARTINS
	OBSERVADOR: ANTONIO COSTA	AVAR:TIAGO ROCHA
BENFICA SAD - PORTIMONENSE SAD	GONCALO MARTINS	BRUNO RODRIGUES - BRUNO TRINDADE
	4º ÁRBITRO:JOSE RODRIGUES	VAR:FABIO VERISSIMO
	OBSERVADOR: MANUEL FARIA	AVAR:PEDRO FELISBERTO
ESTORIL PRAIA SAD - MOREIRENSE FC SAD	JOÃO CAPELA	PAULO BRAS - BRUNO JESUS
	4º ÁRBITRO:JOAO PINTO	VAR:LUIS GODINHO
	OBSERVADOR: JOAO GASPAR	AVAR:VALTER RUFO
CD FEIRENSE SAD - SPORTING SAD	ARTUR DIAS	RUI TAVARES - PAULO SOARES
	4º ÁRBITRO:VITOR FERREIRA	VAR:TIAGO MARTINS
	OBSERVADOR: LUIS PAIS	AVAR:ANDRÉ CAMPOS
MARITIMO MADEIRA, SAD - RIO AVE FC SDUQ	BRUNO ESTEVES	RUI TEIXEIRA - ANTONIO GODINHO
	4º ÁRBITRO:ANDRE NARCISO	VAR:BRUNO PAIXAO
	OBSERVADOR: JOSE RUFINO	AVAR:VENANCIO TOME
VITÓRIA SC SAD - BOAVISTA SAD	JORGE SOUSA	ALVARO MESQUITA - NUNO MANSO
	4º ÁRBITRO:PEDRO FERREIRA	VAR:CARLOS XISTRA
	OBSERVADOR: LUIS FERREIRA	AVAR:JORGE CRUZ
VITORIA FC SAD - SC BRAGA SAD	LUIS FERREIRA	INACIO PEREIRA - PAULO MIRANDA
	4º ÁRBITRO:BRUNO PAIXAO	VAR:VITOR FERREIRA
	OBSERVADOR: ANTONINO SILVA	AVAR:VALDEMAR MAIA
FC PORTO SAD - GD CHAVES SAD	RUI OLIVEIRA	PAULO VIEIRA - ANDRE N. DIAS
	4º ÁRBITRO:HUMBERTO TEIXEIRA	VAR:HUGO MIGUEL
	OBSERVADOR: FERNANDO MATEUS	AVAR:RICARDO SANTOS
CD TONDELA SDUQ - FC PACOS FERREIRA SDUQ	MANUEL MOTA	JORGE FERNANDES - NELSON CUNHA
	4º ÁRBITRO:MARCO BRITOCRUZ	VAR:NUNO ALMEIDA
	OBSERVADOR: ANTONIO BRANDAO	AVAR:RUI SILVA

Anexo 5

- Mapa de Castigos -

RIOAVE FUTEBOL CLUBE

ÉPOCA : 2017 / 2018

MAPA DE CASTIGOS - LIGA NOS

NOMES	SEQUÊNCIA DOS CARTÕES E RESPECTIVOS JOGOS PENALIZADORES										
Geraldes		1º	Belenenses								
Tarantini		1º	Belenenses								
Pelé		1º	Boavista								
Marcelo		1º	Boavista								
Barreto		1º	Boavista								

→ Perigo de exclusão

↓ Excluído próximo jogo Liga NOS

Anexo 6

- Convocatória Base -

RIO AVE FUTEBOL CLUBE

Departamento de Futebol Senior

CONVOCATÓRIA - BASE

Nome		Convocado	Não Convocado
CÁSSIO	1		
ELISEU	2		
CAPELA	3		
NELSON MONTE	4		
PEDRO MOREIRA	6		
GUEDES	7		
TARANTINI	8		
PACIÊNCIA	9		
KROMINOVIC	10		
JAIME PINTO	11		
LIONN	12		
BRUNO TELES	13		
ANDRÉ VILAS BOAS	14		
TIAGO ANDRÉ	16		
KIZITO	17		
VITÓ	18		
RONAN	19		
NOVAIS	20		
LEANDRINHO	21		
PETROVIC	22		
TRAORE	23		
HELDON	24		
RODERICK	25		
PEDRINHO	26		
GIL DIAS	31		
MARCELO	46		
RAFA SOARES	55		
RUBEN RIBEIRO	70		
RUI VIEIRA	71		
YAZALDE	88		
CARLOS ALVES	98		

L

Anexo 7

- Programa Semanal de Treinos -

RIO AVE FUTEBOL CLUBE

Programa Semanal

Semana - 1 **de 26.6.2017 a 02.7.2017** **Época : 2017 / 2018**

	2ª Feira – 26	3ª Feira – 27	4ª Feira – 28	5ª Feira – 29	6ª Feira – 30	Sábado – 1	Domingo - 2
Manhã			Peq.Almoço 8h30 às 9h (EQUIPADOS) Treino Campo nº 1 10h00	Peq.Almoço 8h30 às 9h (EQUIPADOS) Treino Campo nº 2 10h00	Peq.Almoço 8h30 às 9h (EQUIPADOS) Treino Campo nº 2 10h00	Peq.Almoço 8h30 às 9h (EQUIPADOS) Treino Campo nº 2 10h00	**Folga**
Tarde			Exames Médicos	Exames Médicos Treino Campo nº 1 17h30 (Fechado)	Exames Médicos Treino Campo nº 1 17h30 (Fechado)	Jogo Treino RAFC Vs Sel. Concelhia Estádio 17h30 (Fechado)	

O Treinador: _____

Anexo 8

- Mapa Trimestral ADOP -

E. CALENDÁRIO TRIMESTRAL / QUARTERLY SCHEDULE

(Deverão ser preenchidos todos os dias do calendário de acordo com os códigos abaixo indicados) / (You must now fill every day of the schedule below using the letters indicated as follows)

X1, X2...X4=Local de Treino 1, 2....4 / Training Place 1,2 ... 4

E1, E2...E8= Jogo 1, 2...8 no estrangeiro / Event 1,2 ... 8 abroad

C = Jogo em território nacional / Home or national territory

V= Viagem / Travel

F= Férias e Dias de folga / Vacation and days off

MÊS / Month	Dia / Day		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Julho	Localização / Location		x1	F	x1	x1	x1	x1	x1	x1	F	x1	x1	x1	x1	x1	x1	F	x1	x1	x1	x1	x1	x1	x1	F	x1	x1	x1	x1	x1	C	F
	Periodo de 60 minutos / 60 minutes period	das: / from:	10h00		10h00	10h00	10h00	10h00	10h00	10h00		10h00	10h00	10h00	10h00	10h00	10h00		10h00	10h00	10h00	10h00	10h00	10h00	19h00		10h00	10h00	10h00	10h00	10h00		
		às: / to:	11h00		11h00	11h00	11h00	11h00	11h00	11h00		11h00	11h00	11h00	11h00	11h00	11h00		11h00	11h00	11h00	11h00	11h00	11h00	20h00		11h00	11h00	11h00	11h00	11h00		
Agosto	Localização / Location		x1	x1	x1	x1	x1	x1	x1	x1	C	x1	x1	x1	C	F	x1	x1	x1	x1	x1	C	F	x1	x1	x1	x1	x1	C	F	x1	x1	x1
	Periodo de 60 minutos / 60 minutes period	das: / from:	10h00	10h00	10h00	10h00	10h00	10h00	10h00	10h00		10h00	10h00	10h00			10h00	10h00	10h00	10h00	10h00			10h00	10h00	10h00	10h00	10h00			10h00	10h00	10h00
		às: / to:	11h00	11h00	11h00	11h00	11h00	11h00	11h00	11h00		11h00	11h00	11h00			11h00	11h00	11h00	11h00	11h00			11h00	11h00	11h00	11h00	11h00			11h00	11h00	11h00
Setembro	Localização / Location		x1	x1	x1	x1	x1	x1	x1	x1	x1	C	F	x1	x1	x1	x1	x1	C	F	x1	x1	x1	x1	x1	C	F	x1	x1	x1	x1	x1	
	Periodo de 60 minutos / 60 minutes period	das: / from:	10h00	10h00	10h00	10h00	10h00	10h00	10h00	10h00	10h00			10h00	10h00	10h00	10h00	10h00			10h00	10h00	10h00	10h00	10h00			10h00	10h00	10h00	10h00	10h00	
		às: / to:	11h00	11h00	11h00	11h00	11h00	11h00	11h00	11h00	11h00			11h00	11h00	11h00	11h00	11h00			11h00	11h00	11h00	11h00	11h00			11h00	11h00	11h00	11h00	11h00	

Nome do Clube / Name of your club	Rio Ave Futebol Clube - Futebol SDUQ, Lda	Modalidade / Sport	Futebol	Data / Date	15/06/2017

Anexo 9

- Modelo P da LPFP -

LIGA PORTUGAL

FUTEBOL COM **TALENTO**

MODELO P - ACESSO E PERMANÊNCIA NO RECINTO DE JOGO
(artigo 60.º n.º 2 do Regulamento das Competições)
(artigo 21.º n.º 1 Regulamento da Taça CTT)

LIGA NOS ☐ **LEDMAN LIGAPRO** ☐ **TAÇA CTT** ☐

SOCIEDADE DESPORTIVA _____

Jogo n.º _____ ____ **º Jornada** **Data** ___/___/___

Jogo _____ **vs.** _____

Presidente : _____

AGENTES DESPORTIVOS

N.º de Licença	Nome	Cargo
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

REGULAMENTO DE COMPETIÇÕES - alínea m) do n.º 2 do art.º 60.º
(durante o respetivo intervalo, ambos munidos de Credencial Nominal de Staff Técnico

N.º de Licença	Nome	Cargo
1.		
2.		

Técnico de apoio ao sistema de vídeo-árbitro - art.º 56.º - A
(podem permanecer durante o jogo na zona técnica)

N.º de Licença	Nome	Cargo
1.		

Agentes desportivos apoio organização jogo - alínea q) do n.º 2 do art.º 60
(podem permanecer durante o jogo na zona técnica)

N.º de Licença	Nome	Cargo
1.		

REGULAMENTO DE COMPETIÇÕES - alínea p) do n.º 2 do art.º 60.º

1.		OLA

Data ___/___/___ **Assinatura** _____

Os Delegados dos Clubes ao jogo devem entregar cópia deste boletim ao Delegado da Liga ao jogo acima indicado.

Anexo 10

- Modelo L da LPFP -

LIGA PORTUGAL
FUTEBOL COM TALENTO

MODELO L - INFORMAÇÃO DOS PREÇOS DOS BILHETES
(artigo 105.º do Regulamento das Competições e artigo 20.º do Regulamento da Taça CTT)

Competição: _____

Categorização do estádio (nível): _____

Clube Visitado: _____

Clube Visitante: _____

PREÇOS PÚBLICO EM GERAL (art.º 105.º do RC)

Número total de lugares disponíveis: _____ Quantidade de bilhetes disponibilizados: _____

ZONA DO ESTÁDIO, SETOR E PORTA DE ENTRADA	QUANTIDADE	PREÇO
EQUIPA VISITANTE (n.º 1 e n.º 5 do art.º 103.º, e alínea b) do n.º 2 do art.º 105.º do RC)		
ZONA DO ESTÁDIO, SETOR E PORTA DE ENTRADA	**QUANTIDADE**	**PREÇO**

PREÇOS BILHETES PREMIUM (opcional)

(artigo 31.º do RC)

ZONA DO ESTÁDIO, SETOR E PORTA DE ENTRADA	QUANTIDADE	PREÇO

MODELO L - INFORMAÇÃO DOS PREÇOS DOS BILHETES

(artigo 105.º do Regulamento das Competições e artigo 20.º do Regulamento da Taça CTT)

PREÇOS NÃO SÓCIOS COM DESCONTO

(cartão jovem, terceira idade, dia da mulher, etc.)

Número total de lugares disponibilizados: _____ Quantidade de bilhetes disponíveis: _____

ZONA DO ESTÁDIO, SETOR E PORTA DE ENTRADA	QUANTIDADE	PREÇO

NOTA: Todos os sectores devem ser identificados de forma discriminada e de acordo com o auto de vistoria.

PREÇOS SÓCIOS

(apenas para os jogos da Taça CTT)

CLUBE VISITADO		
ZONA DO ESTÁDIO, SETOR E PORTA DE ENTRADA	QUANTIDADE	PREÇO

CLUBE VISITANTE		
ZONA DO ESTÁDIO, SETOR E PORTA DE ENTRADA	QUANTIDADE	PREÇO

Nota: Os preços dos bilhetes para os sócios do Clube visitante são iguais aos preços dos bilhetes do Clube visitado.

MODELO L - INFORMAÇÃO DOS PREÇOS DOS BILHETES
(artigo 105.º do Regulamento das Competições e artigo 20.º do Regulamento da Taça CTT)

LOCALIZAÇÃO DOS CONVITES DESTINADOS AO CLUBE VISITANTE

(artigo 32.º n.º 4 do RC)

Salvo acordo entre os Clubes cujos termos sejam comunicados atempadamente à LIGA, a localização destes lugares que conste do auto de vistoria não pode ser alterada durante a época desportiva.

ZONA DO ESTÁDIO, SETOR E PORTA DE ENTRADA – DEFINIDO EM VISTORIA

Apenas no caso do acordo acima referido, deverá ser preenchida a tabela abaixo:

ZONA DO ESTÁDIO, SETOR E PORTA DE ENTRADA – ACORDO ENTRE CLUBES

Nota: Estes convites não podem ser cedidos às claques e/ou adeptos do clube visitante.

INFORMAÇÃO DO PREÇO E LOCALIZAÇÃO DOS BILHETES DESTINADOS AO CLUBE VISITANTE

DESTINADOS AOS RESPETIVOS PATROCINADORES E CONVIDADOS VIP

(artigo 103.º, n.º 3 do RC)

ZONA DO ESTÁDIO, SETOR E PORTA DE ENTRADA	QUANTIDADE	PREÇO

LOCAL e DATA, _____ _____/_____/_____

ASSINATURAS E CARIMBO DA SOCIEDADE DESPORTIVA,

_____ _____

Anexo 11

- Modelo O da LPFP -

LIGA PORTUGAL
FUTEBOL COM TALENTO

MODELO O – ORGANIZAÇÃO DO JOGO

(artigo 40.º e 67.º do Regulamento das Competições organizadas pela LIGA)

Competição	LIGA NOS ☐	LEDMAN LIGAPRO ☐	Taça CTT ☐
Data:			
Clube Visitado		Diretor de Segurança Clube Visitado	
Clube Visitante		Diretor de Segurança Clube Visitante	

Normas de Utilização do Documento:

O documento deve ser preenchido com a informação solicitada que deve ser trocada, 72 horas antes da data de jogo, entre os dois clubes intervenientes no jogo, remetido à Liga e veiculado junto das Forças de Segurança.

A PREENCHER PELO CLUBE VISITADO

A. BILHÉTICA

1. **Bilhetes reservados aos adeptos da equipa visitante (n.º 1 do art.º 103.º do RC)**

Portas de Entrada			
Bancada			
Sector			
Capacidade			

2. 100 Bilhetes reservados para compra em Bancada Central para os Patrocinadores e/ou VIP do Clube Visitante				3. Os convites em lugares reservados em Bancada Central Coberta		
Portas de Entrada						
Bancada						
Sector						
Filas						
Lugares						

4. **Os convites reservados para o Camarote Presidencial**

Porta de Entrada	
Filas	
Lugares	

PARQUEAMENTO

ÁREA DE PARQUEAMENTO DESTINADO AOS ADEPTOS DO CLUBE VISITANTE
(Definidas em conjugação com as Forças de Segurança)

Descrição	
Localização	
Capacidade da Área de Parqueamento	
Via de Acesso ao Parqueamento	

OUTRAS ÁREAS DE PARQUEAMENTO DESTINADAS AO CLUBE VISITANTE
(Definidas em conjugação com as Forças de Segurança e Comissão Técnica de Vistorias da LIGA)

Descrição		
	Localização	Via de Acesso ao Parqueamento
1 Lugar autocarro da equipa visitante		
3 Lugares estacionamento veículos ligeiros com acesso à zona técnica		
5 Lugares estacionamento veículos ligeiros com acesso à zona VIP		

INFORMAÇÃO DAS PRINCIPAIS VIAS DE ACESSO RODOVIÁRIOS E PEDONAIS AO ESTÁDIO

VIAS DE ACESSO AO ESTÁDIO	
Rodoviárias	
Pedonais	

A PREENCHER PELO CLUBE VISITANTE

Qual o número estimado de adeptos que vão se deslocar ao jogo?	
Qual o número de bilhetes requisitados dentro do prazo regulamentar?	
Qual o número estimado de bilhetes a devolver até 24 horas do início do jogo?	

Dados relativos à mobilidade dos adeptos do clube visitante		
Tipo	Número Estimado	Hora de Chegada
Autocarros		
Veículos Ligeiros		
Outros		

O transporte dos adeptos do clube visitante será escoltado pelas Forças Policiais		
Autocarros ☐	Veículos Ligeiros ☐	Outros ☐

Anexo 12

- Questionário PSP -

RIO AVE FUTEBOL CLUBE

Vila do Conde

Exmos. Senhores,

Dando satisfação ao solicitado, vimos por este meio informar esse comando sobre a deslocação da nossa equipa ao **Estádio de Alvalade XXI - Lisboa** , para disputar o jogo com o **Sporting CP**, a contar para a 22ª Jornada da Liga NOS , época 2016 / 2017 sobre os seguintes itens:

1. **Local, dia e hora do jogo.**

   Lisboa – 18,fevereiro.2017 às 20h30

2. **Hora de saída da equipa do Rio Ave e número de pessoas que compõem a respectiva comitiva, bem como responsável que acompanha a comitiva.**

   15,00 horas do dia 17,fevereiro 2017 – comitiva: 30 pessoas - responsável: Snr. Gualter Pires (Tlm. 917271845)

3. **Hotel onde a equipa vai permanecer até à hora do jogo**

   Hotel Metropolitan - Lisboa

4. **Transporte, bem como percurso utilizado na deslocação da equipa.**

   Autocarro - A 1

   Hora de saída do hotel, no dia do jogo, para o Estádio.

   18,15 horas

5. **Destino da equipa no final do encontro e seu o itinerário de trajecto utilizado.**

   Vila do Conde - A 1

   Numero de bilhetes disponibilizados ao clube.

   Nenhum

6. **Notícias relevantes que envolvem jogadores/dirigentes das equipas intervenientes**

   Nada a referir

7. **Antecedentes relevantes de partidas que tenham envolvido ambas as equipam**

   Nada a referir

8. **Antecedentes relevantes do Árbitro da partida para o policiamento do evento.**

   Nada a referir

9. **Outras informações que julguem pertinentes para o policiamento do evento.**

   Nada a referir

Anexo 13

- Golos Marcados -

GOLOS MARCADOS

RIO AVE F. C.

2016/2017

Liga NOS

N.º	Nome	Nº	1 FC Porto	2 SC Braga	3 CD Feirense	4 Marítimo	5 Sporting	6 Paços	7 Estoril	8 Moreirense	9 Vitória SC	10 Boavista	11 Vitória FC	12 Tondela	13 Arouca	14 Nacional	15 Benfica	16 Chaves	17 Belenenses	18 FC Porto	19 SC Braga	20 CD Feirense	21 Marítimo	22 Sporting	23 Paços	24 Estoril	25 Moreirense	26 Vitória SC	27 Boavista	28 Vitória FC	29 Tondela	30 Arouca	31 Nacional	32 Benfica	33 Chaves	34 Belenenses	Total	Total Geral
1	Cássio	1	-3	-1			-1	-2	-2	-1	-3	-2		-1		-1	-2	-2	-1	-4		-2		-1			-2	-3			-1			-1	-2		-38	-41
2	Nadjack	2																																			0	0
3	Capela	3																																			0	0
4	N. Monte	4																																			0	0
5	F. Augusto	5											1	1																							2	2
6	P. Moreira	6		1																																	1	1
7	Guedes	7				1	1											1		1						1	1								1	1	8	8
8	Tarantini	8					1											1														1	1		1		5	5
9	Krovinovic	10							1							1															1	1	1				5	5
10	Jaime	11																																			0	0
11	Vilas Boas	14																																			0	0
12	Tiago André	16																																			0	0
13	Kirito	17													1																						1	1
14	Vito	18																																			0	0
15	Ronan D.	19													1																						1	2
16	João Novais	20																																			0	0
17	Leandrinho	21																																			0	0
18	Heldon	24																																			0	2
19	Roderick	25								1						1				1																	3	3
20	Pedrinho	26																																			0	0
21	Wakaso	30						1																													1	1
22	Gil Dias	31					1					1		1												1	1									1	6	8
23	Marcelo	46	1																																		1	1
24	Rafa Soares	55			1																1						1										3	3
25	Ruben R.	70																																			0	2
26	Rui Vieira	71																													-1						-1	-2
27	Yazalde	88												1																							1	1
28	Carlos	98																																			0	0
29	Lionn	12																																			0	0
30	Cherif	75																													(PB)	1					1	1
31	Paciência	9																				1															1	1
32	Bruno Teles	13																																			0	0
33	Petrovic	22																																			0	0
34	Adama Traore	23																											1								1	1

Anexo 14

- Disciplina -

DISCIPLINA

RIO AVE F.C.

2016/2017

Liga NOS

N.º	Nome	Nº	1 FC Porto	2 SC Braga	3 CD Feirense	4 Marítimo	5 Sporting	6 Paços	7 Estoril	8 Moreirense	9 Vitória SC	10 Boavista	11 Vitoria FC	12 Tondela	13 Arouca	14 Nacional	15 Benfica	16 Chaves	17 Belenenses	18 FC Porto	19 SC Braga	20 CD Feirense	21 Marítimo	22 Sporting	23 Paços	24 Estoril	25 Moreirense	26 Vitória SC	27 Boavista	28 Vitoria FC	29 Tondela	30 Arouca	31 Nacional	32 Benfica	33 Chaves	34 Belenenses	Total A	Total AA	Total V	Total de Todas as Competições A	Total de Todas as Competições AA	Total de Todas as Competições V
1	Cássio	1																													V				A		1	0	1	1	0	1
2	Nadjack	2																		A	A																2	0	0	2	1	0
3	Capela	3																																			0	0	0	0	0	0
4	N. Monte	4		A																				A				A		V							3	0	1	4	0	1
5	F. Augusto	5												A																							1	0	0	2	0	0
6	P. Moreira	6																																	A		1	0	0	1	0	0
7	Guedes	7											AA					A	A						A							A				4	1	0	4	1	0
8	Tarantini	8	A								A							A						A					A								5	0	0	8	0	0
9	Krovinovic	10				A																										A					2	0	0	2	0	0
10	Jaime	11																																			0	0	0	0	0	0
11	Vilas Boas	14																																			0	0	0	1	0	0
12	Tiago André	16																																			0	0	0	0	0	0
13	Kizito	17																				A															1	0	0	2	0	0
14	Vitó	18																																			0	0	0	0	0	0
15	Ronan D.	19																																			0	0	0	1	0	0
16	João Novais	20		A																																	1	0	0	1	0	0
17	Leandrinho	21																																			0	0	0	0	0	0
18	Heldon	24		A						AA		A							A									V								3	1	1	3	1	1
19	Roderick	25								AA																				A				A			2	1	0	4	1	0
20	Pedrinho	26					A																														1	0	0	1	0	0
21	Wakaso	30	A	A		A			A			A		A																							6	0	0	6	0	0
22	Gil Dias	31																	A		A								A			A					4	0	0	4	0	0
23	Marcelo	46	V			A		A	A					A		A		A	A				A					A				A			A	A	12	0	1	12	0	1
24	Rafa Soares	55											A								A			A						A							4	0	0	5	0	0
25	Ruben R.	70		A		A			A		A		A															A									6	0	0	9	0	0
26	Rui Vieira	71																																			0	0	0	0	0	0
27	Yazalde	88																																			0	0	0	0	0	0
28	Carlos	98																																			0	0	0	0	0	0
29	Lionn	12																					A														1	0	0	1	0	0
30	Cherif	75																																			0	0	0	0	0	0
31	Paciência	9																					A							A							2	0	0	2	0	0
32	Bruno Teles	13																																			0	0	0	0	0	0
33	Petrovic	22																					A		A			A		A				A			5	0	0	5	0	0
34	Adama Traore	23																																			0	0	0	0	0	0

Anexo 15

- Tempo de Jogo -

TEMPOS DE JOGO

RIO AVE F. C.

2016/2017

Liga NOS

Pontos: 49

N.º	Nome	Nº	1 FC Porto D	2 SC Braga E	3 CD Feirense V	4 Marítimo V	5 Sporting V	6 Paços D	7 Estoril D	8 Moreirense E	9 Vitória SC D	10 Boavista D	11 Vitoria FC V	12 Tondela V	13 Arouca V	14 Nacional V	15 Benfica D	16 Chaves E	17 Belenenses D	18 FC Porto D	19 SC Braga V	20 CD Feirense D	21 Marítimo E	22 Sporting D	23 Paços E	24 Estoril V	25 Moreirense V	26 Vitória SC D	27 Boavista V	28 Vitoria FC E	29 Tondela D	30 Arouca V	31 Nacional V	32 Benfica D	33 Chaves E	34 Belenenses V	Total	Total Geral
1	Cássio	1	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	10	Cast	90	90	90	90	2890	3370
2	Nadjack	2	90	c	c	nc	nc	nc	nc	nc	c	c	nc	nc	nc	nc	c	65	85	90	90	76	les	les	les	les	les	les	1	nc	nc	nc	nc	nc	c	nc	497	896
3	Capela	3	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	Les	les	les	les	les	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	c	nc	0	0
4	N. Monte	4	c	90	c	c	23	c	c	c	c	c	c	c	nc	c	c	c	c	c	nc	c	nc	71	90	90	90	90	90	c	Cast	Cast	Cast	c	90	90	814	1114
5	F. Augusto	5	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	90	90	88	45	45	29	90	90																	567	657
6	P. Moreira	6	55	70	45	22	23	c	c	c	c	c	les	les	les	les	les	c	c	c	83	c	62	67	c	6	14	c	nc	c	C	7	C	c	68	2	524	764
7	Guedes	7	nc	6	11	90	83	90	90	les	10	66	58	cast	76	90	72	90	58	90	90	14	16	14	26	79	89	76	69	73	18	70	83	71	90	68	1926	2172
8	Tarantini	8	90	90	39	90	90	77	57	90	70	90	90	64	90	45	45	90	90	90	90	62	28	90	64	84	76	nc	90	nc	90	83	90	80	90	90	2494	2847
9	Krovinovic	10	c	c	c	13	c	2	57	c	nc	24	c	90	26	90	45	c	5	27	14	28	90	90	90	90	90	76	90	86	90	90	90	90	90	88	1661	1985
10	Jaime	11	nc	c	nc	nc	c	nc	c	nc	nc	nc	c	c	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	c	23	nc	nc	c	c	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	23	57
11	Vilas Boas	14	c	les	les	c	c	c	c	c	les	les	les	nc	c	c	90	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	nc	les	c	90	180
12	Tiago André	16	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	0	0
13	Kizito	17	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	28	13	c	c	72	2	c	c	Sel	Sel	Sel	1	28	3	c	nc	nc	nc	nc	nc	nc	18	c	1	nc	les	les	166	424
14	Vitó	18	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	c	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	c	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	0	21
15	Ronan D.	19	35	c	90	c	nc	nc	nc	les	20	15	les	18	14	les	les	12	c	12	nc	nc	nc	nc	11	14	nc	c	c	4	c	nc	nc	nc	nc	c	245	369
16	João Novais	20	15	20	51	c	6	32	14	62	c	c	7	c	c	c	c	nc	c	c	7	nc	c	c	nc	c	nc	25	c	55	c	nc	nc	nc	nc	nc	294	536
17	Leandrinho	21	c	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	Les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	c	nc	c	c	nc	c	nc	0	0
18	Heldon	24	71	84	90	77	nc	90	90	78	90	90	41	les	64	60	90	90	75	78	90	62	les	nc	26	14	83	61	cast	cast	Cast	90	68	90	45	75	1962	2286
19	Roderick	25	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	les	2970	3330
20	Pedrinho	26	90	90	90	90	90	87	c	45	90	90	90	90	90	33	90	les	les	19	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	nc	nc	1174	1435
21	Wakaso	30	90	90	90	90	90	90	90	90	90	57	cast	26	c	90	90	61																			1134	1614
22	Gil Dias	31	90	64	45	63	77	90	76	2	77	75	83	86	90	90	45	78	90	90	90	90	87	90	79	90	90	90	90	90	90	76	89	57	45	15	2569	2964
23	Marcelo	46	57	cast	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	cast	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	cast	90	72	90	90	90	75	90	2724	3294
24	Rafa Soares	55	nc	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	nc	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	2880	3450
25	Ruben R.	70	75	90	79	68	90	58	33	88	90	90	90	cast	90	20	90	90	90	63	76	90	74	90	90	76	les	65	74	90	12	les	22	33	90	90	2266	2647
26	Rui Vieira	71	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	78	90	c	c	c	c	168	348
27	Yazalde	88	19	26	c	27	67	13	33	90	13	33	49	90	les	c	18	c	15	c	nc	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	les	493	841
28	Carlos	98	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	c	nc	nc	nc	nc	0	0
29	Lionn	12				nc	c	c	90	45	les	les	1	4	c	57	les	25	les	les	les	les	90	19	les	les	les	les	89	90	90	90	90	90	les	90	960	960
30	Cherif	75				nc	13	c	nc	c	nc	nc	nc	c	nc	nc	nc																				13	69
31	Paciência	9																	32	nc	c	90	90	76	64	nc	1	14	21	17	72	20	7	19	15	22	560	560
32	Bruno Teles	13																		71	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	71	71
33	Petrovic	22																				90	90	nc	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	cast	90	1170	1170
34	Adama Traore	23																				c	les	les	les	c	7	14	16	35	c	14	nc	10	22	c	118	118

Anexo 16

- Estatística de Jogo -

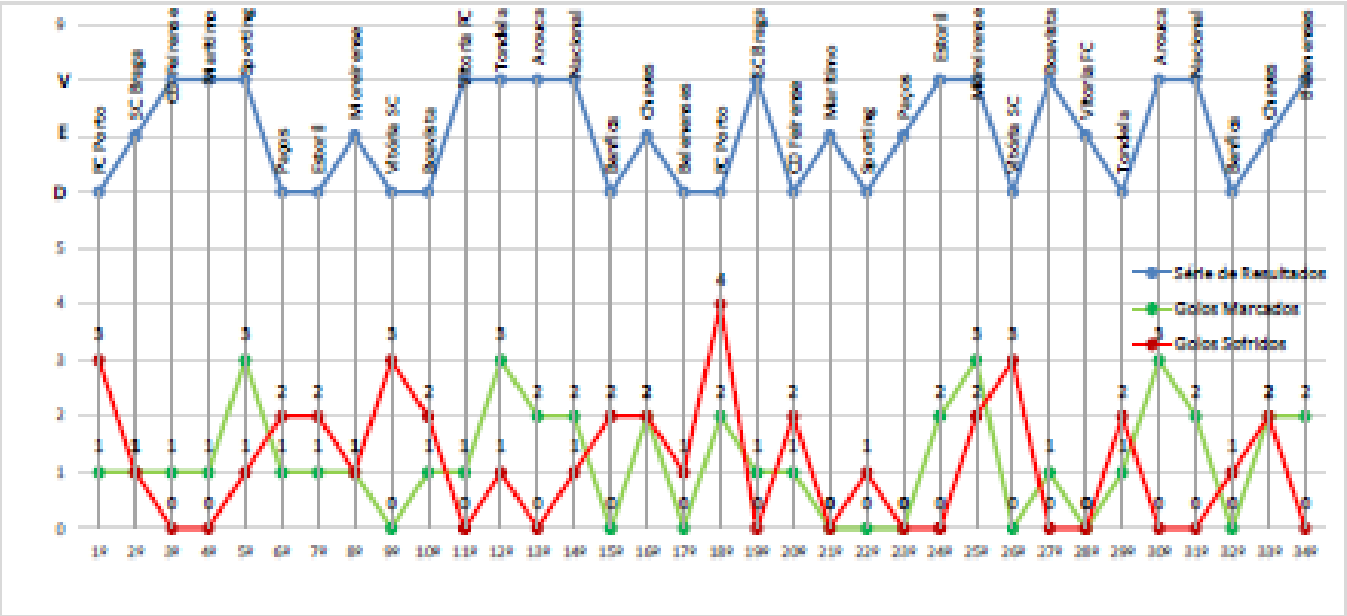
Média de Idades do Plantel	25	
Jogador Mais Velho	Cássio	36
Jogador Mais Novo	Jaime	19
Jogador Com Mais Golos Marcados	Guedes	8
Média de Golos Marcados p/ Jogo	1,176	
Média de Golos Sofridos p/ Jogo	1,147	
Mais Golos Marcados Num Só Jogo	3	
Mais Golos Sofridos Num Só Jogo	4	
Total Golos Marcados	41	
Total Golos Sofridos	39	
Jogador Com Mais Tempo de Jogo	Roderick	2970
Jogador Com Mais Amarelos	Marcelo	12
Jogador Com Mais Vermelhos	Cássio N. Monte	1
Média de Amarelos p/ Jogo	1,971	
Vitórias	14	
Empates	7	
Derrotas	13	

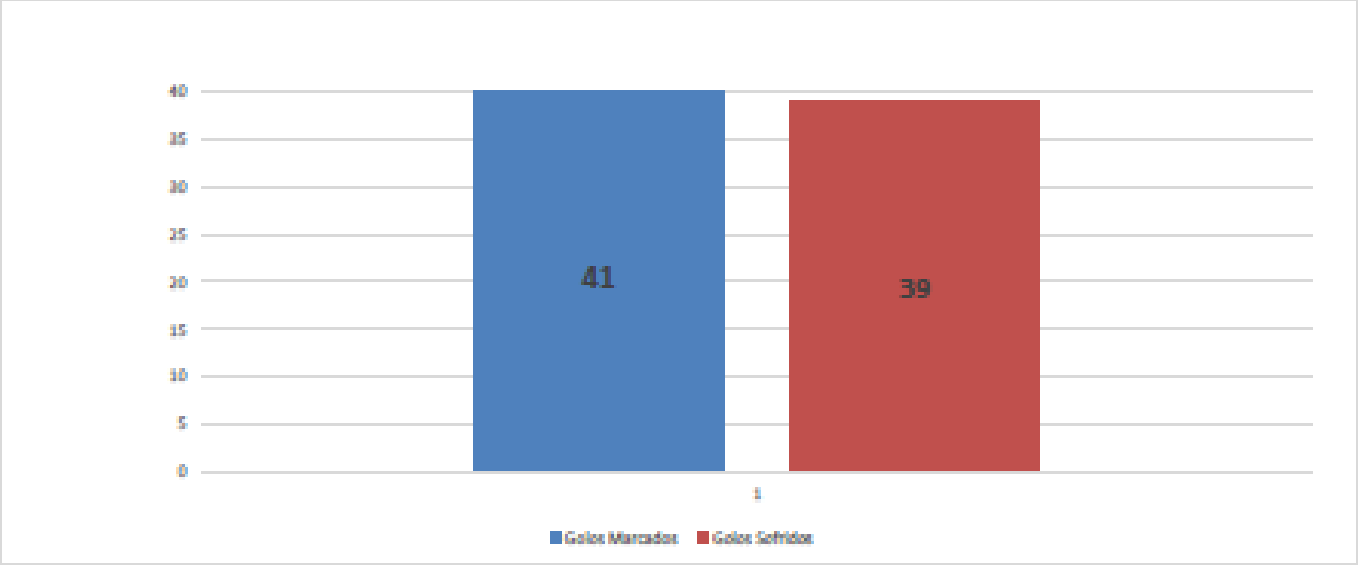
21-08-2017

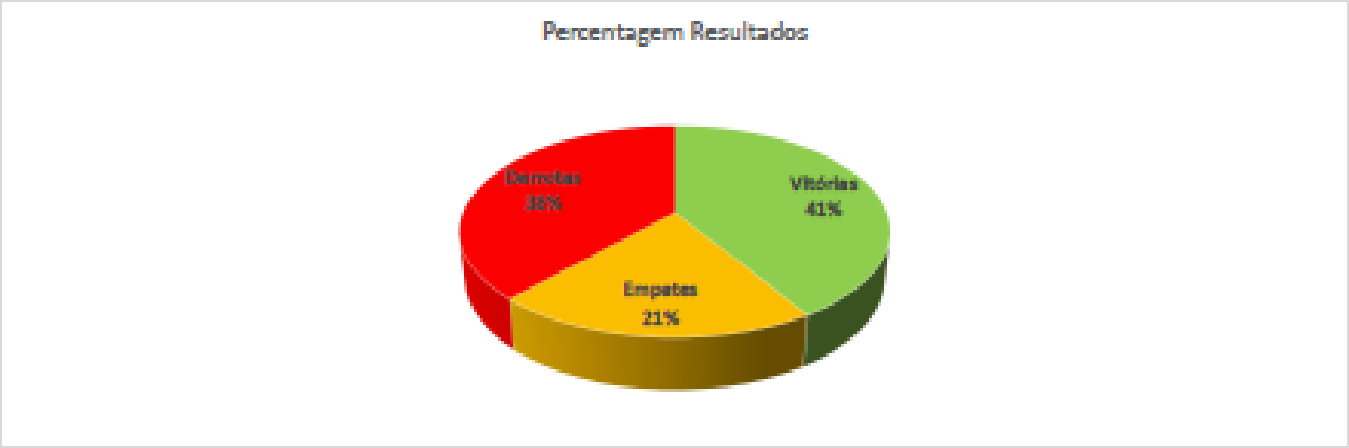
Anexo 17

- Gráficos -

ESTATÍSTICAS DE JOGOS







Anexo 18

- Requisições -

N.º

AVE FUTEBOL CLUBE - Futebol Sduq, Lda

Contribuinte n.º 510 687 717

Data:

Requisita-se a: _____

Descrição	

O Dep. Futebol Profissional

Engº Edmundo Alexandre

O Director Geral

Dr. Miguel Ribeiro

O Dep. Admin. e Financeiro,

Drª. Alexandrina Cruz

C

Anexo 19

- Despesas -

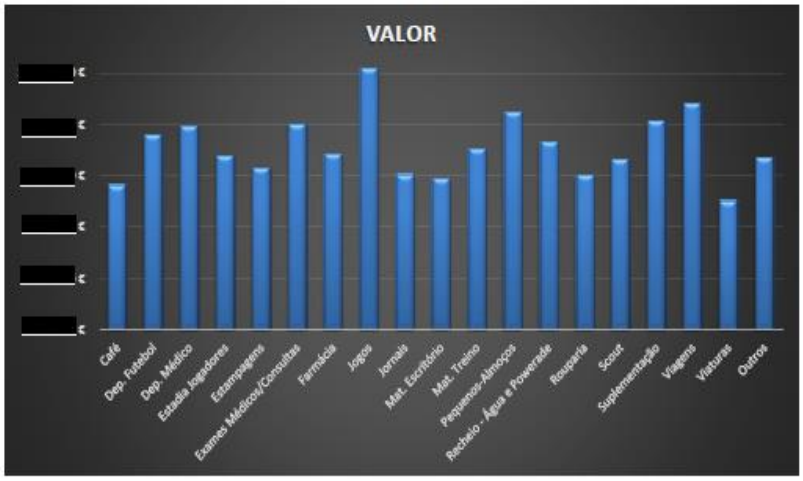
RIO AVE FUTEBOL CLUBE

Departamento de Futebol Profissional

Época 2016 / 2017

Data	Requisição	Factura	Designação	Valor
27-mai-16	1		Collinger Textels, Lda	166,05 €
3-jun-16	2	42959	Farmácia Lusitana - Abalo	32,60 €
3-jun-16	3		Deslocação a Lisboa (Embaixada + Formação "Adidias")	62,85 €
13-jun-16	4	35689	Topgim - Redes para Balizas	235,55 €
15-jun-16	5	3908	Fabriprint - Plotter + Flex	426,98 €
15-jun-16	6	2240	D. Dina (Toalhas)	440,00 €
15-jun-16	7	150	Casa Venceslau	220,00 €
17-jun-16	8	42828	Farmácia Lusitana	381,42 €
8-jun-16	9	17504411	Nespresso	131,25 €
21-jun-16	10	700598	Decathlon (Ginásio)	134,95 €
21-jun-16	11	4644	Vitalino	1.367,78 €
22-jun-16	12	20703	Staples (Dep. Médico)	53,32 €
27-jun-16	13	36358	SMIC - Anibal Capela	47,50 €
27-jun-16	14	13610	Baldes para Gelo - Cooperativa de Vila do Conde	9,23 €
27-jun-16	15	16006	Sucessos Sport - Coletes de Treino	168,00 €
23-jun-16	16	111	Exames Isocinéticos - 14 Atletas	280,00 €
28-jun-16	17	35941	Recheio - Água 0,33	91,12 €
29-jun-16	18	685	Casa China - Caixa de Ferramentas + Bracadeiras	15,60 €
29-set-16	19	2135	Esfera Saude - RX Silvério	7,50 €
30-jun-16	20	21010	Jornais - Mês de Junho	91,60 €
30-jun-16	21	4273	Ginoeco - RMN - Nelson Monte (+ Parque)	132,40 €
30-jun-16	22	5671	Clinica Médica da Marginal - Consulta Ortopédica - F. Augusto	50,00 €
4-jul-16	23	786	Sports Alvalade - Quadro Substituições	738,00 €
4-jul-16	24	2688	Prim - Reparação da Cabeça de Ultra sons	430,50 €
5-jul-16	25	7993	Ginoeco - RMN - Marcelo Ferreira + Parque	133,20 €
5-jul-16	26	6005	Staples - Encadernações	18,71 €
5-jul-16	27	30044	Pão - Pequenos Almoços	85,00 €
5-jul-16	28		Staples - Papel + Micas	19,17 €
7-jul-16	29	200063	Worten	29,99 €
7-jul-16	30		Pequenos Almoços	623,26 €
7-jul-16	31	37781	Recheio - Água 0,33	208,98 €
8-jul-16	32	97201	Bastos & Viegas	344,30 €
11-jul-16	33		Santana Hotel - Estágio de Pré-epoca	10.806,00 €
11-jul-16	34	557	Metro Numbers	637,44 €
12-jul-16	35		Halcon Viagens - Presidente (Faro) + Leandrinho	2.013,86 €
15-jul-16	36	568	Metro Numbers	40,34 €
15-jul-16	37	32327	Pão - Pequenos Almoços	46,00 €
15-jul-16	38		Forninho (Lanches)	89,00 €
15-jul-16	39	4418	Reancto do Luís - Amoço Leandrinho	42,30 €
15-jul-16	40	616295	AGAL - (Termos)	21,53 €
15-jul-16	41		Pequenos Almoços	193,66 €

DESCRIÇÃO	VALOR
Café	[redacted]
Dep. Futebol	[redacted] €
Dep. Médico	[redacted] €
Estadia Jogadores	[redacted] €
Estampagens	[redacted] €
Exames Médicos/Consultas	[redacted] €
Farmácia	[redacted] €
Jogos	[redacted] €
Jornais	[redacted] €
Mat. Escritório	[redacted] €
Mat. Treino	[redacted] €
Pequenos-Almoços	[redacted] €
Recheio - Água e Powerade	[redacted] €
Rouparia	[redacted] €
Scout	[redacted] €
Suplementação	[redacted] €
Viagens	[redacted] €
Viaturas	[redacted] €
Outros	[redacted] €



Anexo 20

- Controlo de Stock -

RIO AVE FUTEBOL CLUBE - DEPARTAMENTO DE FUTEBOL PROFISSIONAL

Painel de Controle de Stock

Data do Stock:

Código	Descrição	Unidade	Fornecedor	Mínimo	Saldo Inicial	Stock atual	Média Entrada(€)	Média Saída(€)	For.
agua033Rec	Água 0,33	Garrafa	Recheio	500	1440	4.224	0,08 €	0,00 €	
leitemagroagros	Leite UHT Magro 120x6x1 Lt Agros Válido até 19/08/2017	Embalagem	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	10	204	24	0,59 €	0,00 €	6
liquidoiogurteagros	Iogurte Liquido 4x156 ml Agros Válido até 17/05/2017	Embalagem	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	75	0	0	0,41 €	0,00 €	432
manteigaagros	Manteiga PL c/ sal 100x10g	Embalagem	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	50	80	0	0,07 €	0,00 €	
queijofatiadoagros	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	5	24	16	2,22 €	0,00 €	3
Powerade	Powerade PET50 P4 ((120 p/ 3/12/2016) + (24 p/ 18/12) + (288 p/ 7/1/20	Garrafa	Iberian Partners - Refrige, SA	100	1423	0	0,00 €	0,00 €	
pedaçosiogurteagr	Iogurte Pedaços 4x125 ml Agros Válido até 17/05/2017	Embalagem	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	75	0	0	0,25 €	0,00 €	192
Achocolatadoagros	leite C/ Chocolate Mid. 32x1/5 L Agros Válido até 14/08/2017	Embalagem	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	150	2176	1.056	0,27 €	0,00 €	
agua050rec	Água Amanhecer PET 50 CL	Garrafa	Recheio	200	0	72	0,09 €	0,00 €	

Lançamentos de entrada					
Código Produto	Data Movimento	Qtde	Valor	Total	Fornecedor
liquidoiogurteagros	30-06-2016	768	0,41	314,88	Lactogal - Produtos Alimentare
pedaçosiogurteagros	30-06-2016	360	0,25	90,00	Lactogal - Produtos Alimentare
leitemagroagros	30-06-2016	102	0,66	67,32	Lactogal - Produtos Alimentare
Achocolatadoagros	30-06-2016	1280	0,27	345,60	Lactogal - Produtos Alimentare
manteigaagros	30-06-2016	200	0,07	13,80	Lactogal - Produtos Alimentare
queijofatiadoagros	30-06-2016	40	10,50	420,00	Lactogal - Produtos Alimentare
agua033rec	06-07-2016	2304	0,09	207,36	Recheio
agua033rec	18-07-2016	2304	0,09	207,36	Recheio
agua033rec	28-06-2016	1008	0,09	90,72	Recheio
agua050rec	02-08-2016	2000	0,09	180,00	Recheio
queijofatiadoagros	04-08-2016	200	2,10	420,00	Lactogal - Produtos Alimentare
manteigaagros	04-08-2016	200	0,07	13,80	Lactogal - Produtos Alimentare
Achocolatadoagros	04-08-2016	1280	0,27	345,60	Lactogal - Produtos Alimentare
leitemagroagros	04-08-2016	102	0,66	67,32	Lactogal - Produtos Alimentare
liquidoiogurteagros	04-08-2016	768	0,41	314,88	Lactogal - Produtos Alimentare
pedaçosiogurteagros	04-08-2016	360	0,25	90,00	Lactogal - Produtos Alimentare
agua033rec	15-08-2016	2304	0,09	207,36	Recheio
Powerade	16-08-2016	230		0,00	Iberian Partners - Refrige, SA
queijofatiadoagros	16-08-2016	61		0,00	Lactogal - Produtos Alimentare
leitemagroagros	16-08-2016	70		0,00	Lactogal - Produtos Alimentare
queijofatiadoagros	31-08-2016	200	2,10	420,00	Lactogal - Produtos Alimentare
manteigaagros	31-08-2016	200	0,07	13,80	Lactogal - Produtos Alimentare
liquidoiogurteagros	31-08-2016	768	0,41	314,88	Lactogal - Produtos Alimentare
pedaçosiogurteagros	31-08-2016	360	0,25	90,00	Lactogal - Produtos Alimentare
leitemagroagros	31-08-2016	102	0,66	67,32	Lactogal - Produtos Alimentare
Achocolatadoagros	31-08-2016	1280	0,27	345,60	Lactogal - Produtos Alimentare
agua033rec	01-09-2016	2304	0,08	184,32	Recheio
agua033rec	16-09-2016	2160	0,09	195,26	Recheio
agua033rec	30-09-2016	2160	0,08	172,80	Recheio
queijofatiadoagros	04-10-2016	200	2,10	420,00	Lactogal - Produtos Alimentare
manteigaagros	04-10-2016	200	0,07	13,80	Lactogal - Produtos Alimentare

Rio Ave Futebol Clube

Saida de Stock

STOCKS ATUALIZADOS							
	Água 0,33	4224	Manteiga	0	Iog. Pedaços	0
	Leite UHT Magro	24	Queijo	16	Leite Achoc.	1056
	Iog. Liquido	0	Powerade	0	Agua 0,50	72

Lançamentos de saída			Detalhes dos produtos			Requisição
Código Produto	Data Movimento	Qtde	Fornecedor	Produto	Unidade	
agua033rec	02-06-2016	72	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Futebol + Ginásio
agua033rec	03-06-2016	96	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Futebol + Bar
agua033rec	21-06-2016	24	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Ginásio
agua033rec	21-06-2016	480	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Dep. Médico
Achocolatadoagros	21-06-2016	64	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	leite C/ Chocolate Mid. 32x1/5 L Agros Válido até 14/08/2017	Embalagem	Dep. Médico
manteigaagros	21-06-2016	12	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Manteiga PL c/ sal 100x10g	Embalagem	Pequenos Almoços
queijofatiadoagros	21-06-2016	1	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Pequenos Almoços
manteigaagros	22-06-2016	12	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Manteiga PL c/ sal 100x10g	Embalagem	Pequenos Almoços
queijofatiadoagros	22-06-2016	1	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Pequenos Almoços
leitemagroagros	23-06-2016	102	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Leite UHT Magro 120x6x1 Lt Agros Válido até 19/08/2017	Embalagem	Santa Casa da Mis. V. Conde
agua033rec	27-06-2016	240	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Dep. Médico
agua033rec	27-06-2016	24	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Sala de Treinadores
leitemagroagros	27-06-2016	6	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Leite UHT Magro 120x6x1 Lt Agros Válido até 19/08/2017	Embalagem	Pequenos Almoços
manteigaagros	27-06-2016	12	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Manteiga PL c/ sal 100x10g	Embalagem	Pequenos Almoços
queijofatiadoagros	27-06-2016	1,2	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Pequenos Almoços
agua033rec	28-06-2016	48	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Dep. Médico
manteigaagros	28-06-2016	12	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Manteiga PL c/ sal 100x10g	Embalagem	Pequenos Almoços
queijofatiadoagros	28-06-2016	1,2	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Pequenos Almoços
queijofatiadoagros	28-06-2016	1,2	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Pequenos Almoços
agua033rec	29-06-2016	240	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Dep. Médico
leitemagroagros	29-06-2016	6	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Leite UHT Magro 120x6x1 Lt Agros Válido até 19/08/2017	Embalagem	Pequenos Almoços
Achocolatadoagros	29-06-2016	96	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	leite C/ Chocolate Mid. 32x1/5 L Agros Válido até 14/08/2017	Embalagem	Dep. Médico
agua033rec	30-06-2016	360	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Dep. Médico
manteigaagros	30-06-2016	12	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Manteiga PL c/ sal 100x10g	Embalagem	Pequenos Almoços
queijofatiadoagros	30-06-2016	1,2	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Pequenos Almoços
agua033rec	01-07-2016	72	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Seleção Concelhia
agua033rec	01-07-2016	24	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Equipas de Arbitragem
liquidoiogurteagros	01-07-2016	48	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Iogurte Liquido 4x156 ml Agros Válido até 17/05/2017	Embalagem	Seleção Concelhia
liquidoiogurteagros	01-07-2016	24	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Iogurte Liquido 4x156 ml Agros Válido até 17/05/2017	Embalagem	Equipas de Arbitragem
Achocolatadoagros	01-07-2016	32	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	leite C/ Chocolate Mid. 32x1/5 L Agros Válido até 14/08/2017	Embalagem	Seleção Concelhia
queijofatiadoagros	01-07-2016	1,2	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Pequenos Almoços
agua033rec	04-07-2016	360	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Dep. Médico
Achocolatadoagros	04-07-2016	128	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	leite C/ Chocolate Mid. 32x1/5 L Agros Válido até 14/08/2017	Embalagem	Dep. Médico
agua033rec	05-07-2016	360	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Dep. Médico
queijofatiadoagros	05-07-2016	1,2	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Pequenos Almoços
queijofatiadoagros	05-07-2016	0,6	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Pequenos Almoços
agua033rec	06-07-2016	480	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Dep. Médico
liquidoiogurteagros	06-07-2016	40	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Iogurte Liquido 4x156 ml Agros Válido até 17/05/2017	Embalagem	Pequenos Almoços
Achocolatadoagros	06-07-2016	96	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	leite C/ Chocolate Mid. 32x1/5 L Agros Válido até 14/08/2017	Embalagem	Dep. Médico
queijofatiadoagros	06-07-2016	0,2	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Pequenos Almoços
agua033rec	08-07-2016	360	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Dep. Médico
powerade	08-07-2016	30	Iberian Partners - Refrige, SA	Powerade PET50 P4 ((120 p/ 3/12/2016) + (24 p/ 18/12) + (288 p/ 7/1/2017)	Garrafa	Dep. Médico
queijofatiadoagros	08-07-2016	0,8	Lactogal - Produtos Alimentares, SA	Queijo 50% Flamengo Fat 200g Agros Válido até 08/07/2017	Unidade	Pequenos Almoços
agua033rec	11-07-2016	360	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Dep. Médico
agua033rec	11-07-2016	48	Recheio	Água 0,33	Garrafa	Contabilidade

Recebido Por : _____

Data: ____/____/_____

21-08-201710:48

CIX

Anexo 21

- SEF - Agendamento -

SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS

SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS
Gabinete de Relações Internacionais, Coooperação e Relações Públicas

Confirma-se que [redacted], nacional de Guiné, nascido(a) a 03-11-1998 tem um agendamento para o dia 30-10-2017 às 09h30m, no Posto de Atendimento CNAI Porto em Avenida de França Edifício Capitólio, nº 316, Loja 57 4050-276 PORTO.

We confirm that [redacted], Guiné national, born on the 03-11-1998 has an appointment on the 30-10-2017 at 09h30m, at the Posto de Atendimento CNAI Porto at Avenida de França Edifício Capitólio, nº 316, Loja 57 4050-276 PORTO.

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras / Portuguese Immigration and Border Service
Gabinete de Relações Internacionais, Cooperação e Relações Públicas / International Relations, Cooperation and Public Relations Department

Rede fixa / wire line: 808 202 653
Rede móvel / mobile line: 808 96 26 90

Documento produzido por PORTAL em 01-09-2017 ID: 4790961

Anexo 22

- SEF - Formulário -

SEF SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

DIR/DEL Reg.: _____

Entrada n.º: _____

NIE: _____

MC: Consta / Não Consta

Fotografia

Photograph

Photographie

Eu, abaixo identificado,

1. Nome / Name / Nom: _____

2. Filiação: _____ (Pai), _____ (Mãe)

3. Nacionalidade (País) / Nationality (Country) / Nationalité (Pays): _____

4. Data de Nascimento / Date of Birth / Date de Naissance: _____ / _____ / _____ 5. Sexo / Sex / Sexe: M ☐ F ☐

6. Estado Civil / Marital Status / État Civil: _____

7. Endereço Permanente / Permanent Address / Adresse - Rua / Street / Rue: _____

_____ : Localidade / Location / Localité: _____

Código Postal/Postal Code/Code Postal: _____ - _____ ; Telefone/Telephone: _____; E-mail: _____

8. Passaporte n.º / Passport n.º / Passeport n.º: _____ ; Emitido em / Issued by / Passe à: _____

Data de Emissão / Date of Issue / Délivree le: _____ Data de Validade: / Expiry Date / Valable jusqu'au: _____

Venho requerer:

☐ Concessão de A.R. TEMPORÁRIA / PERMANENTE nos termos do art.º _____ da Lei 23/2007, de 4 de julho, na sua atual versão

☐ Renovação de A.R. TEMPORÁRIA / PERMANENTE nos termos do art.º _____ da Lei 23/2007, de 4 de julho, na sua atual versão

☐ Concessão / Renovação de E.R.L.D. nos termos do art.º _____ da Lei 23/2007, de 4 de julho, na sua atual versão

☐ Concessão / Renovação de A.R.I. nos termos do art.º _____ da Lei 23/2007, de 4 de julho, na sua atual versão

☐ Concessão / Renovação de Cartão Azul UE nos termos do art.º _____ da Lei 23/2007, de 4 de julho, na sua atual versão

☐ Reagrupamento Familiar nos termos do n.º _____ do art.º _____ da Lei 23/2007 de 4 de julho, na sua atual versão, a favor de _____, _____ (Vínculo Familiar). Havendo lugar à solicitação de Visto de Residência indico como Representação Diplomática Portuguesa _____.

☐ Alteração de dados / Segunda Via de A.R. / E.R.L.D. / A.R.I. / Cartão Azul UE, nos termos do art.º _____ da Lei 23/2007, de 4 de julho, na sua atual versão em virtude de:

☐ Mau estado ☐ Extravio / Furto ☐ Morada ☐ Estado civil ☐ Outro: _____

Apresentando os seguintes documentos:

☐ Passaporte ou outro documento de viagem válido

☐ Meios de Subsistência

☐ Alojamento

☐ IRS

☐ Seguro de Saúde / SNS

☐ Comprovativo de Conhecimento de Português Básico

☐ Outros _____

Pede deferimento:

_____, _____ / _____ / _____

Declaro prestar estas informações de boa fé e que as mesmas são exatas e corretas. Qualquer declaração falsa da minha parte implicará a não apreciação deste pedido, sem prejuízo das ações previstas pela legislação em vigor.
Autorizo no âmbito deste pedido, o processamento informático dos dados constantes neste requerimento.
Dou o meu consentimento, livre e esclarecido, para o SEF trocar informação que me é referente com as Finanças e com a Segurança Social, com o objetivo de apurar a situação retributiva, bem como para a consulta do Registo Criminal português junto dos serviços do Ministério da Justiça.

Assinatura / Signature: _____

Impressão Digital / Fingerprint / Empreinte Digitale

CERTIFICAÇÃO DE AUTENTICIDADE DOCUMENTAL

Para todos os efeitos legais, atesta-se que os documentos constantes do presente processo administrativo integrante do fluxo de trabalho eletrónico usado pelo SEF (cfr. Art.º 212, n.º8 da Lei 23/2007, de 4 de Julho) foram integrados informaticamente com a exibição dos respetivos originais. Pelo que os mesmos se consideram certificados e autenticados para todos os efeitos legais.

Nos termos do n.º 2 do Art.º 12.º da Portaria 170/2007, de 6 de fevereiro, e para efeitos de requerimento para emissão de certificado do registo criminal, declaro que foi verificada a legitimidade do requerente para efectuar o pedido e confirmados os dados de identificação para o efeito.

Funcionário: _____ (Nome e Categoria)

Anexo 23

- Planeamento de Viagens -

ATLETAS NAS SELEÇÕES

NOME	Saída			Regresso		Jogos Datas/Horas		
Gonçalo Paciência	Apresentação			Dispensa		Data	Hora	Jogo
	Data	Hora	Local	Data	Data de Apresentação No Rio Ave			
	20-03-2017	13:00	Lisboa	29-03-2017	30-03-2017	sexta-feira, 24 de março de 2017	18:15	PORTUGAL Vs NORUEGA (Estoril - Preparação)
	Voos			Voos				
	Trajeto	Lisboa - Estugarda		Trajeto	Estugarda - Lisboa	terça-feira, 28 de março de 2017	18:00	ALEMANHA Vs PORTUGAL (Estugarda - Preparação)
	Hora (Saida/Cheg.)	13:00 - 16:55		Hora (Saida/Cheg.)	10:15 - 12:20			
Heldon	Apresentação			Dispensa		Data	Hora	Jogo
	Data	Hora	Local	Data	Data de Apresentação No Rio Ave			
	20-03-2017			28-03-2017	29-03-2017	terça-feira, 28 de março de 2017		LUXEMBURGO Vs CABO VERDE (Luxemburgo - Preparação)
	Voos			Voos				
	Trajeto			Trajeto				
	Hora (Saida/Cheg.)			Hora (Saida/Cheg.)				
	Apresentação			Dispensa				
	Data	Hora	Local	Data	Data de Apresentação No Rio Ave			
	Voos			Voos				
	Trajeto			Trajeto				
	Hora (Saida/Cheg.)			Hora (Saida/Cheg.)				

Anexo 24

- Cartaz de Aniversário do Clube -

78º Aniversário

Rio Ave Futebol Clube

5 DE MAIO (SEXTA-FEIRA)

JANTAR DE EX-ATLETAS, DIRIGENTES E COLABORADORES - SANTANA HOTEL & SPA
(20:30H)

6 DE MAIO (SÁBADO)

ACTIVIDADE DA ESCOLA DE FUTEBOL E LAZER - CENTRO DE TREINOS E FORMAÇÃO DO RIO AVE FC
(10H)

JOGO DE VETERANOS - RIO AVE FC X VITÓRIA SC - CENTRO DE TREINOS E FORMAÇÃO DO RIO AVE FC
(18H)

7 DE MAIO (DOMINGO)

CAMINHADA VERDE E BRANCA
(10H)

ROMAGEM AO CEMITÉRIO DAS CAXINAS
(11:15H)

INAUGURAÇÃO DA LOJA "ESPAÇO VERDE" - CAXINAS
(12H)

APRESENTAÇÃO DA EDIÇÃO Nº 20 DA RIO AVE MAGAZINE

10 DE MAIO (QUARTA-FEIRA)

HASTEAR DA BANDEIRA
(11H)

ROMAGEM AO CEMITÉRIO DE VILA DO CONDE
(18H)

MISSA SOLENE NA IGREJA MATRIZ
(19H)

JANTAR DE ANIVERSÁRIO - QUINTA DO CASAL
(20:30H)

11 DE MAIO (QUINTA-FEIRA)

GALA VERDE E BRANCA - TEATRO MUNICIPAL DE VILA DO CONDE
(21H)

Anexo 25

- Planeamento Exames Médicos -

Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 400 4200-072 Porto

Lateral ao Hospital S. João / linha do Metro

Horas de saída do Estádio
(exceção nas Notas)

Isocinético

Grupo 1

13h45 Cássio
Carro 1 Rui Vieira
Kelechi
Pedro Moreira
Pelé
João Novais

Grupo 2

15h00 Guedes
Carro 1 Hélder Postiga
Rúben Ribeiro
Nuno Santos
Monte

Grupo 3

16h00 Tiago André
Carro 2 Vitó
Rafa
Jaime Pinto
Yazalde
Silvério
Carlos Alves

Dentista

Grupo 2

13h45 Guedes
Carro 2 Hélder Postiga
Rúben Ribeiro
Nuno Santos
Monte

Grupo 3

15h00 Tiago André
Carro 2 Vitó
Rafa
Jaime Pinto
Yazalde
Silvério
Carlos Alves

Grupo 1

16h ?? Cássio
Carro 1 Rui Vieira
Kelechi
Pedro Moreira
Pelé
João Novais

Notas:

Levar o Grupo 1 diretamente do Isocinético para a dentista (Dra. Susana)

Levar Grupo 3 diretamente para o isocinético.

Anexo 26

- Calendário Anual de Atividades -

RIO AVE F.C.
Dep. Fut. Profissional

CALENDÁRIO

Época 2017 / 2018

	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
01				Data FIFA Data FIFA	8ª Jornada RAFC Vs Vitória FC								
02				Data FIFA Data FIFA	Data FIFA Data FIFA								
03				Data FIFA Data FIFA	Data FIFA Data FIFA		13ª Jornada CD Tondela Vs RAFC	16ª Jornada alternativa RAFC Vs Pag a F					
04				Data FIFA Data FIFA	Data FIFA Data FIFA				21ª Jornada SL Benfica Vs RAFC	25ª Jornada Vitória FC Vs RAFC			
05				Data FIFA Data FIFA	Data FIFA Data FIFA	11ª Jornada Estoril Vs RAFC							
06					Data FIFA Data FIFA	Data FIFA Data FIFA		17ª Jornada SC Braga Vs RAFC				33ª Jornada FC P. Ferreira Vs RAFC	
07					Data FIFA Data FIFA	Data FIFA Data FIFA		17ª Jornada SC Braga Vs RAFC	1/2 Final (1ª Mão)				
08					Data FIFA Data FIFA	Data FIFA Data FIFA					29ª Jornada Vitória SC Vs RAFC		
09			1ª Jornada (4ª Feira) RAFC Vs Belenenses		Data FIFA Data FIFA	Data FIFA Data FIFA							
10				5ª Jornada Marítimo Vs RAFC	Data FIFA Data FIFA	Data FIFA Data FIFA	14ª Jornada RAFC Vs Moreirense	6ª Elim. (1/4 Final)					
11						Data FIFA Data FIFA			22ª Jornada RAFC Vs Marítimo	26ª Jornada RAFC Vs CD Feirense			
12						Data FIFA Data FIFA							
13			2ª Jornada Boavista FC Vs RAFC			Data FIFA Data FIFA	5ª Elim. (1/8 Final)					34ª Jornada RAFC Vs SC Braga	
14						Data FIFA Data FIFA		18ª Jornada Belenenses Vs RAFC					Data FIFA Data FIFA
15					3ª Elim. (1/16 Final)	Data FIFA Data FIFA					30ª Jornada RAFC Vs CD Tondela		Data FIFA Data FIFA
16						Data FIFA Data FIFA						FINAL	Data FIFA Data FIFA
17				6ª Jornada RAFC Vs FC Porto			15ª Jornada GD Chaves Vs RAFC						Data FIFA Data FIFA
18									23ª Jornada FC Porto Vs RAFC	27ª Jornada Sporting CP Vs RAFC			Data FIFA Data FIFA
19						4ª Eliminatória				Data FIFA Data FIFA			Data FIFA Data FIFA
20			3ª Jornada RAFC Vs Portimonense	3ª Fase			16ª Jornada xa RAFC Vs Pagos F	19ª Jornada RAFC Vs Boavista		Data FIFA Data FIFA		Final	Data FIFA Data FIFA
21				3ª Fase			3ª Fase			Data FIFA Data FIFA			Data FIFA Data FIFA
22					9ª Jornada CD Feirense Vs RAFC					Data FIFA Data FIFA	31ª Jornada Moreirense Vs RAFC		Data FIFA Data FIFA
23								1/2 Final 1/2 Final		Data FIFA Data FIFA			Data FIFA Data FIFA
24				7ª Jornada CD Aves Vs RAFC						Data FIFA Data FIFA			Data FIFA Data FIFA
25					3ª Fase				24ª Jornada RAFC Vs CD Aves	Data FIFA Data FIFA			Data FIFA Data FIFA
26						12ª Jornada RAFC Vs Vitória SC				Data FIFA Data FIFA		Final	Data FIFA Data FIFA
27			4ª Jornada RAFC Vs SL Benfica					Final		Data FIFA Data FIFA			Data FIFA Data FIFA
28			Data FIFA Data FIFA						1/2 Final (2ª Mão)				Data FIFA Data FIFA
29			Data FIFA Data FIFA		10ª Jornada RAFC Vs Sporting CP	3ª Fase	3ª Fase				32ª Jornada RAFC Vs GD Chaves		Data FIFA Data FIFA
30		2ª Fase D Nacional / C. Piedade	Data FIFA Data FIFA				3ª Fase						Data FIFA Data FIFA
31			Data FIFA Data FIFA					20ª Jornada Portimonense Vs RAFC		28ª Jornada RAFC Vs Estoril			

Anexo 27

- Entrevista Completa ao Dr. Miguel Ribeiro -

Tema

Elementos para a compreensão do perfil de um gestor do desporto como o responsável máximo de uma sociedade desportiva.

Objetivos

1. Identificar as principais competências de um gestor do desporto com as funções de Diretor Geral numa sociedade desportiva;
2. Perceber o peso da formação académica específica no desempenho das várias funções numa sociedade desportiva;
3. Perceber os métodos de controlo e avaliação do funcionamento de uma sociedade desportiva;
4. Caracterizar as vantagens e desvantagens entre uma SAD e SDUQ;

A) Legitimação da Entrevista

1. A entrevista será gravada para fins de análise. Opõe-se a esse facto?

R: Não.

2. Existe algum aspeto que não tenha sido clarificado?

R: Tudo claro.

B) Identificação

Sexo, idade, formação académica (tem alguma especialização na área de gestão desportiva?), que cargos já desempenhou em clubes ou sociedades desportivas, como chegou ao cargo atual.

R: O meu nome é Miguel Ribeiro, tenho 39 anos, sou licenciado em Direito tendo concluído o curso da Ordem dos Advogados. Exerci advocacia em Vila Nova de Famalicão e entretanto iniciei a minha atividade desportiva no Varzim SC como advogado e na pendência dessa atividade tirei uma pós-graduação em Direito do Desporto Profissional. Quando o diretor desportivo do Varzim, à data, saiu, eu acumulei as funções do Departamento Jurídico com a operação desportiva da equipa de futebol. O processo foi evoluindo até assumir o cargo

de Diretor Desportivo e dentro desse cargo abarcar a questão jurídica. Seis anos depois transitei para o Marítimo para as funções de Assessor da Administração para o Futebol, no fundo o Diretor Desportivo que o Marítimo caracterizava deste modo. Estive lá uma época e posteriormente vim para o Rio Ave onde estou há 6 anos sempre com a mesma função, a de Diretor Geral.

C) Recursos Humanos

Em termos de recursos humanos como está organizada a SDUQ para o seu funcionamento? (Departamentos)

R: Societariamente o Rio Ave tem uma SDUQ, cujo órgão máximo é a gerência e daí para baixo o Rio Ave está profissionalizado. Eu estarei no topo da hierarquia como Diretor Geral e depois abrimos em Departamentos e Sub-Departamentos. Temos o Departamento Financeiro, onde dentro deste temos a área financeira, tesouraria e contabilidade. Depois temos o Departamento de Comunicação em que temos o Diretor de Comunicação e assessor, o Departamento de Marketing e depois temos o coração da sociedade que é o Departamento de Futebol. Este divide-se dentro das necessidades da equipa numa área administrativa dirigida por um *Team Manager*, em que temos a parte do secretariado, operação, logística e planeamento. Abaixo do *Team Manager*, sendo que reportam a este, temos a rouparia, a questão das relvas, etc... Tudo o que aproveita a equipa de Futebol. Depois temos um Departamento Médico que é da sociedade, que abrange todas as equipas da mesma. Temos um Departamento de Instalações que faz a gestão dos campos, do estádio e gere todas as obras necessárias. Temos também o Departamento de Organização de Jogos, dirigido por um OLA (oficial de ligação aos adeptos) e dentro deste está a responsabilidade dos jogos em casa, de toda a logística inerente ao jogo: segurança, polícia, bilhética, torniquetes, preços, entradas, zonas destinadas, quem é quem, tudo o que envolve a organização de um jogo. Nos jogos fora é o elemento de ligação entre os adeptos e a equipa visitada. Este num esboço geral é a SDUQ do Rio Ave.

Em cada departamento a formação académica dos funcionários adequa-se ao desempenho das suas funções?

R: Sim, e tentamos que assim o seja. Obviamente no Departamento de Contabilidade temos contabilistas, no Departamento de Comunicação é um jornalista (ex-Sporttv), naturalmente no Departamento Médico é dirigido por um médico e temos também fisioterapeutas. Tentamos sempre que os profissionais que estão em cada Departamento tenham uma formação adequada e específica para a função.

D) Experiência vs Conhecimento

1. Como Diretor Geral, qual a importância que dá à sua formação académica e experiência profissional no desempenho das suas funções?

R: Naturalmente para mim é fundamental, e muito fácil falar sobre isso, porque felizmente tenho... É fundamental a questão da formação, a experiência naturalmente é uma coisa que vem a seguir, mas sem formação e sem preparação técnica para exercer cargos que exijam responsabilidade eu confesso que não me revejo e não acredito que assim seja. Se para exercer advocacia é preciso ter um curso de Direito, se para exercer Medicina é preciso ter um curso de Medicina, para exercer jornalismo é preciso um curso de jornalismo, eu também acho que para trabalhar na área de futebol/ desportiva a formação é também decisiva. E nem penso que faz sentido, que ao nível que as sociedades de topo em Portugal estão, que não se recrute com formação. A questão da experiência é também ela muito importante pois estamos a falar de uma questão de *know how,* de uma acumular de conhecimento que depois poderá ser posto em prática. Agora sem as pessoas trabalharem nunca poderão ter experiência e sem formação nunca deverão entrar neste mercado.

2. Sente necessidade de uma formação contínua a nível da Gestão Desportiva no cargo que desempenha? Pode dar exemplos?

R: Sim. É como em qualquer outra área, ser gestor desportivo, ser gestor bancário ou de uma petrolífera é exatamente igual: estamos a gerir ativos e passivos, estamos a gerir o quotidiano, a gerir orçamentos, estamos a gerir

despesas e receitas, ou seja, se estamos a gerir, no caso do Rio Ave, uma máquina que movimenta 7,5 milhões de euros, então naturalmente que a formação é necessária mas também a atualização dos conhecimentos é necessária como em qualquer outra área.

3. Entende que a Liga ou a FPF, deveriam disponibilizar formações para os dirigentes/ gestores das sociedades desportivas a nível da Gestão Desportiva? E diferenciadas de acordo com o cargo desempenhado?

R: A verdade é que quer a FPF quer a Liga terão essa sensibilidade, e a prova disso é que neste último ano abriram mais cursos que nos últimos dez. Ou seja, a Liga já está com a Universidade Católica a patrocinar um curso, permanentemente com a Almedina, com alguns escritórios de advogados, patrocina algumas ações de formação e de reciclagem. A FPF igual, hoje dirigida pelo Professor André Seabra, um Professor catedrático *muy* nobre e distinto das faculdades portuguesas, tem uma Escola de Gestão Desportiva. Acredito que irá evoluir nesse sentido, com a formação muito especifica para o dirigismo de Futebol, pois estamos a falar da Federação Portuguesa de FUTEBOL, ou seja, é claramente uma área em que estão a investir, é uma área que está sobre crescimento e melhoria porque é uma área absolutamente necessária.

4. Fazendo o paralelismo com os técnicos/ treinadores que são sujeitos a formação contínua e terão a sua atividade regulamentada, parece-lhe que deveria acontecer o mesmo com os gestores?

R: Sim, eu acho que, para além de cada vez mais isto acontecer, porque há cada vez mais gestores, tenho a informação que projetam regulamentar a atividade criando uma verdadeira figura laboral do Diretor Desportivo, que é uma área técnica inerente ao Futebol. Acho que é por aí e é para aí que vamos, agora, também tenho de reconhecer que isto ainda é uma atividade que ainda está a dar os primeiros passos, porque se repararmos decorre em 2013 a obrigatoriedade de os clubes transitarem para sociedades - SAD ou SDUQ - ou seja, temos de perceber que ainda não é uma atividade que esteja assim tão cimentada e assim tão estruturada que hoje já possamos ter isso tudo. Dentro de essa linha de raciocínio este é um início que acho que vai

caminhar para aí: regulamentar, formar, qualificar e depois no futuro também me parece que vai haver algum paralelismo entre essas questões de técnicos e de quadros dentro das estruturas das sociedades desportivas. (11:19)

E) Caracterização de Competências e Funções

4. Qual a função do Diretor Geral do Rio Ave FC SDUQ?

R: Em termos genéricos, é uma função que assenta na gestão, e a partir da gestão enquadrar as várias atividades que tem uma sociedade. A chave ou o coração da "coisa" está neste campo de 75 metros por 68 que é a equipa de futebol profissional. Mas à volta desta equipa há todo um negócio e toda uma operação que é preciso cuidar. Desde logo e de uma forma simples a receita *versus* despesa, mas depois pormenores como o planeamento, logística, comunicação, toda a dinâmica de uma estrutura de futebol que é preciso dirigir, acompanhar, executar e decidir.

5. Dentro da função pode referir-se às principais atividades que desempenha?

R: É um mito reduzir qualquer atividade de gestão a contratar jogadores e a despedir jogadores, de todo... Até porque o processo de contratação ou de saída, estamos a falar de um processo global de sociedade, mas estamos a falar de um processo quase de resultado, porque a essência do processo é toda uma gestão que leva a estes resultados: às vezes ter de ir buscar uma jogador, às vezes ter de vender um jogador, às vezes ter de fazer uma operação bancária, porque tudo resulta como uma operação só. Ainda agora, neste momento, estava a receber uma mensagem da Arábia Saudita a dizer que o problema com a FPF está resolvido. Ou seja, estamos a falar de um jogador que foi vendido e que teve alguns problemas inerentes a esta venda. Mas foi um jogador que em tempos foi comprado por isso já foi um jogador que foi seguido, ou seja, há um conjunto de operações em torno de um mesmo jogador que é preciso dirigir.

6. Como é avaliado o impacto das suas atividades para a SDUQ?

R: Espero que seja um impacto positivo, porque estamos a falar em termos profissionais tenho um presidente que dirige a SDUQ mas a parte executiva num registo CEO é a minha atividade que enquadra nesse registo.

7. Na sua perspetiva qual o perfil que um Diretor Geral, na qualidade de gestor do desporto, que uma sociedade desportiva deverá ter?

R: Tecnicamente tem de estar preparado do ponto de vista financeiro, económico e jurídico, ou seja, não estou a dizer que tem de ser um economista, um gestor ou um advogado, três ciências que devem estar presentes, não só pela responsabilidade mas também pela exequibilidade de toda a tarefa é necessário ter algum domínio sobre estas. Depois ter um conhecimento do jogo *versus* do mercado. Enquadrando, o jogo de futebol e o mercado de jogadores. Porque a essência da atividade é como um gestor da industria têxtil ter um conhecimento sobre o fio, sobre o tecido, sobre as malhas, é igual como um gestor de construção civil ter um conhecimento sobre a obra. Por isso o registo será paralelo a isto que aqui disse.

8. Atendendo ao perfil do Doutor, o que acha mais desafiante para as funções que desempenha?

R: A parte mais desafiante é acertar no jogador certo para o vender! Esse é o Santo Graal desta atividade.

F) SAD vs SDUQ

1. Qual o histórico do Rio Ave FC em competições profissionais? O que levou o clube a formar uma sociedade desportiva?

R: O Rio Ave até à 6 épocas atrás tinha um percurso interessante, mas um percurso que assentava no objetivo da manutenção. Entretanto tentamos dar um passo em que com o mesmo fazer-mos melhor e que foi não lutar pela manutenção mas lutar por mais qualquer coisa. Claro que nem sempre com o mesmo conseguimos fazer melhor e por isso também tivemos de fazer um *upagrade* no investimento. E hoje, cinco ou seis anos depois, fomos já à final da taça de Portugal, à final da taça da liga, à super taça, duas vezes à Liga Europa, uma vez à fase de grupos da mesma, temos estado sempre nos

lugares cimeiros da tabela, a manutenção já não é um fantasma que assuste, mas temos de estar sempre preparados e estar sempre a acautelar esse desafio, que é o desafio principal do Rio Ave, o resto serão sempre *upgrades*. Assim o Rio Ave é um clube sustentado pois tem para hoje e felizmente tem para amanhã. O Rio Ave adotou a figura de sociedade desportiva porque a lei o obrigou e em 2013 com a alteração legislativa todos os clubes tiveram de optar pela forma societária. O Rio Ave optou por um registo SDUQ pois era uma transição muito suave em relação ao que tinha. Basta ver que o único sócio da sociedade é o clube, ou seja, apesar de o Rio Ave ter encarado a figura de sociedade desportiva na parte teórica, na prática o único sócio é o clube, que diretamente não é o Rio Ave, mas indiretamente é.

2. O que levou a sociedade onde se encontra atualmente a optar pelo regime que apresenta?

R: O Rio Ave só optou pelo regime de sociedade desportiva porque a lei assim o obrigou, porque se assim não o obrigasse o Rio Ave manteria a forma de clube, porque no momento era a forma que melhor satisfazia os desígnios e ambições do Rio Ave. Optamos por SDUQ porque a intenção do clube no perfil societário era manter o registo clube e esse registo clube para ser mantido, pois não vislumbrávamos a necessidade de optar por uma forma societária diferente, era avançar para um registo SDUQ que era o que transportava para o registo societário o cariz de clube que o Rio Ave tinha.

3. Haveria a possibilidade de mudar esse estatuto? Que fatores poderiam levar a essa mudança?

R: A todo o tempo o Rio Ave pode transformar a SDUQ numa SAD, o inverso nunca acontece, a SAD é um processo que se torna irreversível a partir do momento em que se forma a sociedade anónima. A todo o tempo o Rio Ave poderá fazer essa transformação de SDUQ em SAD, e eventualmente terá de o fazer quando necessidades, nomeadamente financeiras, assim o obriguem. A saber o futebol é hoje cada vez mais uma industria de investimento, cada vez menos jogadores livres, cada vez os agentes se envolvem mais nas transições de jogadores que é o produto desta atividade, e por isso nessa medida parece-me que o Rio Ave poderá um dia optar por avançar para uma sociedade

anónima desportiva quando sentir que a componente investimento está demasiadamente limitada para nos tornar competitivos. Quando for necessário para nos tornarmos competitivos investimento se calhar o desenho SAD terá de ir para cima da mesa.

4. Quais as vantagens e desvantagens de uma SDUQ? E de uma SAD?

R: Na essencia a vantagem de uma SAD tem a ver com a questão do investimento, como qualquer sociedade ou empresa comercial que necessite investimento e que possa gerar lucro, é necessária esta figura societária pois a outra forma, a SDUQ, estamos a falar de uma figura não igual a um clube mas podemos dizer uma máscara do regime especial de gestão em que o sócio único em que o investimento/ lucro/ receita estará sempre no universo clube.

5. Quais os desafios futuros que o Rio Ave enquanto sociedade desportiva irá enfrentar no decorrer da sua atividade?

R: Acho que o grande desafio que o Rio Ave tem, e vivendo como vive com este nível de receita e despesa, manter-se competitivo. Porque a questão chave disto é o Rio Ave ser competitivo, ser capaz, haver esta capacidade e competência de lutar pelas melhores *performances*. Por isso este é o grande desafio do Rio Ave, é com este nível de receita e manter-se competitivo.

G) Validação da entrevista

1. Considera que a entrevista foi bem conduzida?

R: Sim, muito bem conduzida.

2. Considera que o conteúdo da entrevista vai de encontro aos objetivos enunciados inicialmente?

R: Absolutamente.

3. Quer acrescentar mais algum aspeto que considere relevante para o esclarecimento das temáticas abordadas?

R: Acho que conseguimos abordar, talvez de uma forma sumária mas era o que se pedia, o que é uma Sociedade Unipessoal por Quotas do nível do Rio Ave.

4. Tem alguma questão ou dúvida para colocar?

R: Não.

Obrigado pela sua valiosa colaboração